ImaginAcción

MARCELO JAVIER ARECCO

ImaginAcción

EDITORIAL DUNKEN
Buenos Aires
2020

Arecco, Marcelo Javier
ImaginAcción / Marcelo Javier Arecco. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Dunken, 2020.
232 p.; 23 x 16 cm.

ISBN 978-987-85-0539-8

1. Administración de Empresas. I. Título.
CDD 658

Contenido y corrección a cargo del autor.

Impreso por Editorial Dunken
Ayacucho 357 (C1025AAG) - Capital Federal
Tel/fax: 4954-7700 / 4954-7300
E-mail: *info@dunken.com.ar*
Página web: *www.dunken.com.ar*

Hecho el depósito que prevé la ley 11.723
Impreso en la Argentina
© 2020 Marcelo Javier Arecco
e-mail: mjarecco@hotmail.com
ISBN 978-987-85-0539-8

A la familia.

PRÓLOGO DE WALTER BRIZUELA

En este libro, Marcelo Arecco, con su particular visión de la evolución humana, de la inteligencia que poseemos para resolver problemas esenciales, nos invita a adentrarnos en una nueva perspectiva del concepto de inteligencia.

A través de los años, se ha dedicado a colaborar con personas y organizaciones aportándoles su novedosa interpretación del mundo. Un mundo al que, a mi parecer, vino a formular nuevos conocimientos para el desarrollo humano.

En estas líneas lograremos descubrir una nueva propuesta del concepto de inteligencia.

La espiritual o de sentido.

Nos habla del liderazgo del futuro animándose a reformular la famosa ecuación de Albert Einstein: $E = MxC^3$ y colocándola en una perspectiva que le da sentido y propósito a la vida del ser humano.

Se trata de una propuesta audaz, particular y necesaria para que nos despertemos de los sueños y nos animemos a realizarlos; superándonos.

Es una invitación especial para que nos transformemos como observadores de nuestro día a día, conscientes y atentos a nuestras percepciones.

Es una invitación a construir nuestro mundo desde otra perspectiva.

¡Aceptémosla!

Mgter. Walter Brizuela
Negociólogo

PREFACIO

Estimados lectores:

Pensemos en el mundo, en su constante transformación, en cómo las innovaciones tecnológicas continuas y las reconfiguraciones políticas incesantes diversifican, día a día, los entramados globales de nuestros vínculos y afectos. Hablemos de cómo nuestros modos de habitar el tiempo y el espacio pueden transformarse en lo que dura un parpadeo.

Pensemos en una actividad inherente a nosotros; aquella que, si bien en ocasiones es motivo de disputas y enfrentamientos, continúa siendo nuestro mayor factor de unión. Hablemos de esa acción que nos permite proyectar el horizonte de una vida mejor: hablemos del trabajo; pero, también, hablemos de la vida.

En un mundo cada vez más globalizado, la descentralización de las jerarquías en cualquier organización parece inevitable. Ante este panorama, algunas de las preguntas que irrumpen y tensionan las lógicas laborales preestablecidas son las siguientes: ¿cómo proceder ante este cambio de paradigma? ¿Cuál es el rol que la empresa, como vanguardia institucional, debe asumir en este cambio? ¿Cómo imaginar nuevos modelos de organización, que logren simultáneamente respetar la diversidad de voluntades y potenciar el espíritu de crecimiento individual y colectivo? ¿Cómo poner en acción lo imaginado? ¿Qué tipo de líderes son los que este mundo descentralizado necesita?

A lo largo del recorrido de este libro, veremos cómo tanto empresas como sociedades y naciones sólo podrán desarrollarse si sus miembros son previamente capaces de desarrollarse a sí mismos; potenciando su talento con confianza e integridad, deviniendo artífices de su propio

futuro. En este sentido, la armonía se postulará como uno de los principios rectores de este camino: la armonía entre propósitos individuales y colectivos, la armonía entre deseos en apariencia contradictorios, la armonía en el equilibrio del ecosistema laboral. Como advertiremos, detectar la importancia de esta armonía y diseñar un plan de acción para propiciarla resultará indispensable para que las empresas y los emprendimientos puedan enraizarse, fortalecerse y prepararse para los grandes desafíos del siglo, transformando a los riesgos en oportunidades.

Este libro es una invitación a indagar en métodos concretos que permitirán armonizar las relaciones laborales a través de un nuevo modelo de liderazgo. Un modelo lateral, por fuera de los preceptos que convencionalmente definieron a la dirección de los grupos de trabajo. Un modelo que aspira a reconocer, interpelar y potenciar los talentos individuales de cada uno de los miembros de la empresa; destacando sus singularidades e importancia para el equilibrio y funcionamiento del sistema.

Hablemos, entonces, del liderazgo del futuro. Hablemos de esta facultad particular y necesaria para mejorar el mundo: la de despertar en otros el deseo de soñar y superarse. Este libro es una invitación, un llamado a iniciarse en la transformación de observadores "dormidos" de nuestra cotidianeidad en observadores conscientes, atentos a nuestras percepciones de los relieves personales y transpersonales que nos ayudarán a construir este mundo mejor.

El modelo de desarrollo personal que exploraremos a lo largo de las siguientes páginas tiene como núcleo el vínculo recíproco de tres valores nodales: la confianza, la conciencia y el compromiso. Para transformar el tipo de observador que somos y desafiarlo a crecer como observador consciente –es decir, como sujeto dispuesto a desnaturalizar las percepciones instituidas de su realidad–, este libro intentará alentarnos a diseñar estrategias para desplegar estos valores: técnicas para nutrirlos,

métodos que aspiran a hacer de ellos las cartas de navegación en nuestra búsqueda de propósito y sentido.

En base a este ideal, reformulé la famosa ecuación de Albert Einstein para proponer una que sintetizará el recorrido que estamos a punto de comenzar:

$$E=M.C^3$$

En esta reescritura; E equivale a nuestra energía vital, M a nuestra misión o propósito personal y C^3 a la potencia que la confianza, la conciencia y el compromiso le imprimen a nuestra misión. De esta forma, propongo entender a nuestra energía vital –aquella que nos hace únicos y dinámicos– como el resultado de la multiplicación de nuestra misión por el nudo confianza, conciencia y compromiso. En otras palabras, lo que $E=M.C^3$ sugiere es que, sólo confiando en nosotros mismos, tomando conciencia de nuestras acciones y percepciones y comprometiéndonos profundamente con los procesos de cambio; nuestras misiones lograrán coincidir con nuestra energía vital, haciendo de nuestro sentido –y no la inercia de la cotidianeidad– aquello que nos mantenga vivos.

Desarrollar estas competencias equivale a desarrollar un tipo particular de inteligencia: la *inteligencia espiritual*, el concepto que accionará todas las ideas y propuestas de este libro. Los invito, entonces, a que en las siguientes páginas entremos en contacto con esta inteligencia profunda, desarrollemos nuestras visiones personales e intentemos diseñar proyectos investidos de propósito; capaces de alimentar nuestros espíritus, nuestras facultades de liderazgo y de alentarnos día a día a hacer los sueños realidad.

Marcelo J. Arecco

INTRODUCCIÓN

En el medio del odio me pareció que
había dentro de mí un amor invencible.
En el medio de las lágrimas me pareció que
había dentro de mí una sonrisa invencible.
En el medio del caos me pareció que
había dentro de mí una calma invencible.

Me di cuenta, a pesar de todo, que en medio del invierno había dentro de mí un verano invencible. Y eso me hace feliz. Porque no importa lo duro que el mundo empuje en mi contra, dentro de mí hay algo mejor empujando de vuelta.

Albert Camus, *El verano*

La intención principal de este libro es funcionar como una guía. Una voz que acompañe en nuestros procesos de desarrollo personal, atendiendo a las preguntas que brotan como maleza cada vez que alguien se decide a emprender un camino de transformación espiritual. Antes que nada, es necesario recordar algo que nunca está de más: no tengamos miedo. A lo largo de este recorrido, nuestro objetivo principal será intentar modificar –mediante una serie de propuestas teóricas y prácticas que exploraremos en las siguientes páginas– cómo se formulan ciertas percepciones de nuestra realidad. Percepciones que, si bien no son necesariamente "peligrosas"; tienen la facultad de crear de manera sistemática cercos que enmarcan el pensamiento, limitando el potencial imaginativo de nuestro accionar.

En el proceso de desmantelar estas capas de percepción, es posible que nos enfrentemos con algunas incertidumbres. Y, es ante este panorama, que resulta pertinente volver a proponer lo siguiente: propongo no dejemos que la duda nos paralice. Elijamos no pensar en ella de manera negativa; sino como una potencia positiva, que nos permitirá proyectar y comenzar a implementar variaciones interpretativas novedosas sobre nuestra realidad.

Por eso, no tengamos miedo: hagamos de la duda una herramienta de inspiración, el cincel con el que esculpiremos el mármol de nuestro destino.

Este libro es una invitación a la *imaginacción*: liberar a la acción de los marcos del pensamiento convencional y alentarla a saltar en los campos luminosos de la imaginación. Para lograrlo, como adelanté en el prólogo, esta guía intentará ser una motivación para transitar el camino que nos lleva desde una posición de observadores dormidos o pasivos del mundo hacia una de observadores despiertos, conscientes; dispuestos a apostar por sus habilidades y talentos en función del desarrollo de una visión personal, libre de ataduras y limitaciones.

Ahora bien, ¿por qué pareciera ser cada vez más necesario comenzar a emprender este viraje; cuestionarse las estructuras profundas de nuestros hábitos personales, sociales y laborales? Me arriesgaría a proponer como respuesta a esta pregunta algo sintomático de nuestros tiempos: el constante cambio. Vivimos en un mundo atravesado por la vorágine del progreso tecnológico –y cuando hablo de *tecnología*, no me refiero exclusivamente a máquinas y artefactos: también a programas gubernamentales, sociales, institucionales, etc.–, un mundo en donde nada parece *permanecer* demasiado, donde las innovaciones incesantes nos demandan actualizar constantemente nuestros conocimientos y competencias para no quedar afuera del entramado global. El movimiento ininterrumpido de nuestro escenario contemporáneo puede parecer abrumador. En el ámbito laboral, por ejemplo, resulta destacable cómo las categorías de empleado, empleador y empresa presentan límites cada vez más difusos con la aparición de aplicaciones como Uber o Rappi; que transforman mediante algunos clics a nuestros vehículos y bicicletas personales en servicios de transporte y *delivery*.

En esta guía, presentaré y propondré métodos para indagar sobre un modelo de subjetividad particular: la del observador consciente, el líder que –mediante una profunda reflexión sobre su forma de ver el mundo– se prepara para adecuarse a la versatilidad de nuestros días.

Como decía anteriormente, la vida contemporánea está sometida a una incesante cantidad de cambios. A veces predecibles, otras no; lo cierto es que, como sujetos inmersos en un entramado social que excede nuestro control, es común vernos en la posición de tener que adaptarnos a estas transformaciones que emergen en la trama de nuestra cotidianeidad. ¿Qué hacer ante estos cambios en ocasiones inevitables? Creo que el secreto de cualquier supervivencia exitosa reside en la facultad de adaptación: el poder contar con las herramientas de predictibilidad necesarias para que las transformaciones no sean vividas de manera dolorosa o traumática, sino como una parte natural de los procesos vitales.

Ahora bien; para poder abrazar los cambios y navegarlos sin hundirnos en los remolinos de su oleaje, es necesario tener el barco indicado. El material que usaremos para construir nuestras naves es el reconocimiento de la existencia de tres cambios ambientales que exceden nuestro control. Si nos mentalizamos de que esas variables pueden, precisamente, *variar* en cualquier momento; los cambios serán más llevaderos y afrontarlos no será necesariamente algo negativo, sino la exploración de un sinfín de nuevas posibilidades. Dicho esto, propongo que las grandes transformaciones ambientales que entramarán la estructura de nuestro barco –es decir, aquellas de las que hay que estar conscientes para poder remontar las olas sin ahogarse en el intento– son las siguientes:

Cambios globales. En primer lugar, es útil recordar que habitamos un mundo híper-globalizado; en donde los entramados políticos y económicos mutan día a día, generando un margen de cambios permanentes. Estar conscientes de esta mutabilidad acelerada nos permitirá entender que el cambio es parte inevitable de la vida. Ante sus sacudidas, es mejor apostar a la expansión. Como el mundo se transforma de manera permanente y acelerada, es necesario estar atento a sus patrones y conductas para poder actuar sobre los cambios de manera proactiva y creativa y no paralizarse ante la vorágine y la aceleración.

Cambios laborales. Las instituciones laborales, por otra parte, –como una suerte de micro-mundo– también están sometidas a numerosos cambios: cambios impulsados por las diferencias motivacionales entre sus directivos o por los distintos estilos de liderazgo; cambios que, sean profundos o superficiales, siempre demandan adaptabilidad. Ante este panorama; es útil descentralizar el liderazgo y las cadenas de mando. La descentralización se presenta como una alternativa provechosa para transitar estos períodos de transformaciones, ya que implica una fragmentación del poder que da lugar a la emergencia de singularidades distintas; voluntades que pueden, desde diferentes ángulos, proponer alternativas para afrontar los panoramas emergentes y sacarle provecho a las nuevas condiciones laborales. Enfrentar este género de cambios con optimismo nos permitirá encontrar potencia en la multiplicidad. De esta forma, descentralizar permitirá ampliar el registro de voces y la red de cerebros puesta en función de optimizar las adaptabilidades personales e institucionales.

Cambios personales. Es imposible pronosticar con exactitud cuándo algo nos sorprenderá para bien o para mal; cuándo nuestros vínculos familiares, laborales o conyugales darán una vuelta drástica; o, simplemente, cuándo el contexto social en el que vivimos se verá afectado por alguna circunstancia política específica que altere, por ejemplo, nuestra economía doméstica. En estas ocasiones, es común sentir que el contexto se sale de control. Para navegar estos cambios, es útil tener algunos planes que puedan anticiparse a posibles escenarios. Y, si eso no es factible –porque, como decíamos anteriormente, no todo se puede pronosticar–, es importante interiorizar la idea de que nada es perpetuo; de que el mundo se modifica constantemente y de que aceptar las nuevas condiciones puede ser un desafío que valga la pena tomar.

Vivir con el cambio no es fácil. Las preguntas se multiplican, las respuestas parecen faltar. ¿Cómo navegar las aguas de la incertidumbre cuando la novedad se acerca como una marea furiosa, dispuesta a

arrasarlo todo? Me interesa reiterar nuevamente esta idea: no hay que temer a las mareas; por el contrario, ante la magnitud de sus vientos y borrascas, es conveniente alzar las velas; prepararse para salir y disfrutar de la aventura de explorar los ríos. Como en la vida, en los ríos se avanza en los momentos de velocidad, de turbulencia, cuando las aguas se transforman en rápidos. En cambio, cuando un río se torna apacible y estático, es más fácil acostumbrarnos a esta pasividad; pero será esta costumbre la que no nos permita avanzar.

Mirar el futuro desde los conceptos de amor y paz nos brinda una sensación de placidez, pero esta sensación no nos ayudará a avanzar. Por esto, la idea del recorrido aquí iniciado será diseñar la turbulencia necesaria para subirnos a las olas.

Eso implica, precisamente, el objetivo de este libro/manual: ayudarnos a comprender el pasado, a conducir el presente –los interrogantes sobre el trabajo, familia, intereses, valores y vida espiritual (la satisfacción de nuestros propósitos)– y a crear el futuro, diseñando un plan de acción individual que anude eficientemente las velas de nuestras embarcaciones y se valga de las metas y valores más profundos de los que dispongamos para direccionar nuestro curso.

Al perseguir esta intención, el trabajo que propone esta guía busca ayudar a cumplir progresivamente con los siguientes objetivos:

- Entender la injerencia del observador interno en los procesos de cambio.
- Utilizar estrategias personales para navegar los cambios re direccionando sus energías transformadoras a nuestro favor.
- Aprender a ver los cambios del ambiente como nuevas oportunidades y no como amenazas, como una invitación a la reinvención y transformación.

- Liderar los sentimientos y motivaciones con respecto a nuestra calidad de vida, alimentar nuestras ambiciones y ofrecer compañía en el proceso de delimitar un mapa vital que podamos navegar.
- Aprovechar los cambios ambientales para renovar nuestra energía espiritual y no vernos encarcelados en las limitaciones de una identidad estática, librándonos de prejuicios e ideas conservadoras sobre cuál es nuestro propósito o tarea.
- Hacer de los encuentros de monitoreo el ambiente propicio para nuestro crecimiento individual.
- Desarrollar una visión propia, basada en los valores y propósitos que persigamos, observando las circunstancias de manera novedosa y desnaturalizada.

A su vez, estos objetivos se lograrán mediante cuatro aprendizajes básicos que desarrollaremos en este libro:

- Cómo identificar al observador interno.
- Cómo establecer un propósito de cambio.
- Cómo crear una visión personal y ponerla en acción.
- Cómo observar y monitorear los resultados.

FUNDAMENTOS

A través del desarrollo de la *inteligencia espiritual*; esta guía intentará brindar consejos para emprender la tarea de construir una imagen poderosa de nosotros mismos en la que podamos proyectarnos con todas nuestras fortalezas: una imagen con la que nos sintamos capaces de emprender todo lo que nos propongamos sin temor a las adversidades. Entenderemos a la inteligencia espiritual como la *base fundamental para afrontar los cambios*: ejercitándola como un músculo, instruyéndola en la gimnasia de la creación, a lo largo de este libro indagaremos en algunas herramientas para ayudar a crear esta imagen de nosotros mismos en la que podamos creer, confiar e identificarnos.

Para lograrlo, esta guía se estructura en dos grandes secciones. La primera, llamada *Imaginar*, desarrolla los postulados básicos para poder entender qué es la inteligencia espiritual, cómo entrar en contacto con ella y cómo, en función de lo que nos comunique, crear imágenes mentales que oficien de brújulas para guiarnos en el viaje hacia el cumplimiento de nuestros propósitos. La segunda sección, llamada *Accionar*, presenta ejercicios prácticos para entrenar los conceptos introducidos en la primera. De esta forma, podría decirse que este libro-guía aspira a brindar herramientas conceptuales para afrontar el cambio y estrategias prácticas para actuar en función de él.

Inmersas en el mundo que previamente describí, es común que las personas se intimiden ante su velocidad debido a una educación particular: un esquema cognitivo delimitado por el miedo al fracaso; que nos asegura una supervivencia débil, apagada, sin apostar a la intensidad vital en donde podríamos desarrollarnos y crecer. El encuadre del

miedo, la inmunización contra los riesgos implicados en la expansión, moldea las peores versiones del ego: lo vuelve competitivo, celoso, quejoso; dispuesto a compararse, a ser egoísta. Para establecer nuestros propósitos de cambio, es necesario superar estos preceptos nucleares que históricamente cercan a los sujetos con alambrados de inseguridades, limitando su potencia y haciéndolos observar lo que sucede afuera –a aquellos que se animaron a saltar la cerca corriendo por los campos de la imaginación– con ira y prepotencia. Lo cierto es que los alambrados de las inseguridades distorsionan nuestra visión del mundo y, mientras más grueso es el alambre, más se dificulta ver lo que pasa afuera y más se desprecia a quienes lograron saltar la cerca. Estas inseguridades subjetivan a un observador del mundo previsible, domesticado y sobre adaptado; que naturaliza la idea de que nada va a cambiar en su realidad y descarta la necesidad de prepararse para un futuro distinto, libre; por fuera del cercado del miedo, corriendo y pastando por los extensos campos de la creatividad y los propósitos que nos harán felices.

Para superar estos viejos modelos cognitivos de posicionamiento frente al mundo y su multiplicidad de posibilidades; es necesario, antes que nada, problematizar qué entendemos por realidad. Es común escuchar en un sinfín de ocasiones que las cosas no son de otra manera porque "la realidad no lo permite", como si existieran realidades materiales objetivables que determinaran definitivamente el curso de acción de las personas. Si bien es cierto que existen condiciones materiales que hacen más o menos difícil el acceso y la concreción de un objetivo; también es cierto que la realidad en tanto exterior objetivable no existe. Con esto, lo que intento decir es que cada uno de nosotros crea su propia realidad y verdad, la construye día a día a través de sus modos de observar. El clásico ejemplo del vaso medio lleno o medio vacío para identificar a las personas optimistas o pesimistas es perfectamente aplicable para ilustrar esta idea: sobre una realidad libre de significados específicos, está en nosotros dotarla de lo que queremos que signifique; de aquellos sentidos que serán útiles y provechosos para nuestro desarrollo personal y para

abrirnos paso en nuestro camino hacia el progreso. Es por esto que este libro se propone generar conciencia sobre nuestra naturaleza de observadores del mundo, e invita a desnaturalizar cuáles son nuestras observaciones sobre él –es decir, qué clase de significados estamos edificando sobre el ambiente circundante–, para poder evaluar nuestros juicios y, de esta forma, superar aquellos que nos limitan o entristecen. Si cambiamos nuestra percepción de la realidad, seremos capaces de superar nuestros miedos –que, naturalmente, sólo existen en nuestra percepción–.

Ahora bien, la revisión de estos juicios derivará en un ejercicio creativo: la creación de nuevas lentes de observador; un nuevo foco que nos permita revestir a la realidad de simbolizaciones distintas, significados en donde nos sintamos más plenos y felices, investidos de propósito. Para que este observador renovado sea posible y se alce como nuevo modelo de percepción de la realidad, se requiere el desarrollo de tres poderes específicos que los humanos encontramos en nuestra inteligencia espiritual. Estos poderes son los siguientes:

Conexión con los dones y talentos naturales, revelados luego de ejercicios de introspección que nos permitan indagar con sinceridad y sin prejuicios en las profundidades de nuestra conciencia. ¿De qué somos capaces? ¿Qué nos emociona y nos inspira?

Focalización de la energía vital, una energía que fluye luego de la identificación de nuestro propósito. Esta energía emana de nuestro sentido y, como una fuente, se vuelca sobre nuestros actos empapándolos de determinación. Esta energía vital no es religiosa ni mágica; es simplemente el petróleo que encontraremos al excavar en nuestras conciencias y llegar a los huesos del propósito. Transformar este propósito, muchas veces enterrado o dormido, en nuestra fuente de energía nos permitirá estar más a gusto con nosotros mismos. La energía provendrá de nuestra elección de propósito.

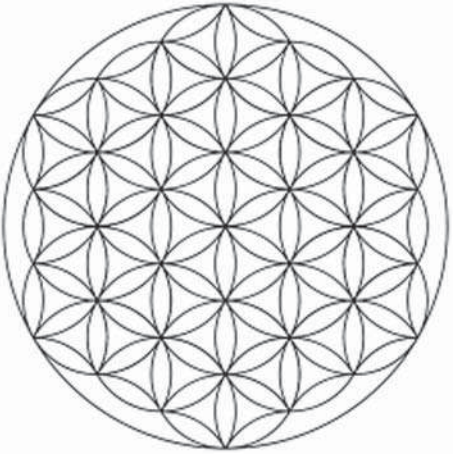
La conciencia necesaria para cambiar al observador débil y sobre adaptado por uno consciente de sus capacidades y talentos; dispuesto a

salir de su espacio de confort para arriesgarse por la liberación de su potencial y elevarse por sobre la mediocridad. El camino del crecimiento espiritual eleva a la conciencia por encima de las fantasías culturales que sistemáticamente nos atraviesan con la negatividad de sus limitaciones. Las palabras pensamiento y sentimiento terminan en "miento". Podríamos valernos de esta coincidencia para desprender de la terminación un sentido que nos resulte funcional: entender a lo que pensamos y sentimos como una "mentira", ya que es el personaje que creamos para nosotros mismos quien piensa y siente y no nuestra conciencia. Ella, a diferencia del disfraz de nuestra personalidad, se conecta con la grandeza y la abundancia. Desde allí; observa el mundo de otra manera, más genuina y menos cargada de las herencias culturales.

Cada una de nuestras creaciones está siempre investida de un sentido específico que las hace únicas en el mundo. No sólo creamos objetos tangibles, sino también intangibles: sueños, deseos, expectativas. ¿De dónde proviene esta singularidad, el carácter único de nuestras creaciones? Cada vez que nos empeñamos en crear algo, lo hacemos destilando nuestra "esencia", aunque seamos incapaces de verlo. Cada creación que emprendemos empieza con una visualización y un sentido, y estos elementos, que constituirán el molde sobre el que nuestra creación cobrará su forma, están definidos por nuestra esencia: aquello que nos distingue del resto, una intención particular que nos caracteriza y nos diferencia. Creo que, en este proceso de visualización y emoción, muchas veces perdemos de vista nuestra energía vital, reemplazándola por programaciones culturales que poco tienen que ver con lo que realmente deseamos. Este libro intentará integrar, precisamente, nuestra energía vital –fuente de nuestra inteligencia espiritual– en los procesos creativos; para que cada una de nuestras creaciones sea realmente producto de nuestro espíritu y no una reproducción serializada de los cánones hegemónicos de la cultura y la ideología que habitamos.

¿Qué nos comunica esta inteligencia espiritual, fundada en esta energía vital? Al estar fundada, precisamente, en esta energía; esta inteligencia nos enseña a emplearla, a ser conscientes de su grandeza, para que, de esta manera, podamos valernos de ella y así contribuir en el mundo; dejando nuestra marca, un objeto original, distinto, que rompa con las lógicas imperantes de la serialización cultural previamente mencionada. Confiar en nuestra sabiduría interior nos permitirá superar las nociones de la realidad como algo duro, competitivo y feroz, y construir un diseño mediado por el ejercicio de esta energía vital, en donde planificar y habitar la vida sea enriquecedor y placentero.

Comencemos, entonces, a explorar los alcances de nuestra *imaginacción* –el funcionamiento cooperativo de nuestra capacidad de imaginar y accionar– para emprender este proceso de búsqueda. El trayecto es largo y nunca se acaba, pero la abundancia nos estará esperando en cada curva del camino.



IMAGINAR

1
LA INTELIGENCIA ESPIRITUAL

El verdadero signo de la inteligencia
no es el conocimiento sino la imaginación.
Albert Einstein

Si quieres oír cantar a tu alma,
haz silencio a tu alrededor.
Arturo Gaf

Es común que, al hablar de inteligencia, la primera concepción del término que se nos venga a la cabeza sea la que aquí denominaremos *inteligencia mental* –a modo preliminar, podríamos definirla como aquella que remite a los procesos de razonamiento y análisis lógico del cerebro–. Pese a esto, numerosos autores proponen que existe más de un tipo de inteligencia. En esta oportunidad, retomaremos los cuatro tipos de inteligencia que Stephen R. Covey postula para comenzar a vislumbrar cómo nuestra energía vital puede manifestarse creativamente también en inteligencias distintas a la mental. Los cuatro tipos de inteligencia que Covey propone son los siguientes: la mental, la corporal, la emocional y la espiritual. Procederé, entonces, a detallar algunas particularidades de cada una de ellas[1].

Inteligencia mental. Como mencioné anteriormente, ésta es la división "racional" de la inteligencia: la que nos permite imaginar y diseñar objetivos, trazar planes de acción, simbolizar nuestra realidad de maneras específicas para poder comprender los estímulos del mundo que nos rodea. Este tipo de inteligencia fue el objeto de estudio de las escuelas de corte racionalista, que marcaron el desarrollo del pensamiento humano durante gran parte de nuestra historia. Si realizamos un correlato de este tipo de inteligencia con el mundo de las empresas; podríamos reconocer

[1] Stephen r. Covey. El 8 habito editorial Paidos Buenos Aires 2005.

su puesta en funcionamiento en prácticas como las capacitaciones, las investigaciones de mercados y la profundización del conocimiento de los puestos laborales o competencias del equipo de trabajo. En suma, todas aquellas herramientas que, profundizadas mediante el ejercicio analítico de la inteligencia mental, nos permiten confiar más en nosotros mismos a la hora de perseguir un objetivo o responder ante situaciones de cambio.

Inteligencia corporal. Ésta es una inteligencia que parece funcionar de manera automática e inconsciente; haciendo que nuestro cuerpo respire, metabolice, combata enfermedades, etcétera. Podría decirse que esta inteligencia es el vehículo de las otras, la que constituye nuestra conexión con el mundo material y delimita los límites de nuestra experiencia física como seres humanos. Si extrapolamos nuevamente este género de inteligencia a las empresas, notaremos que estas instituciones también disponen de una inteligencia corporal: las instalaciones, la maquinaria, el producto de sus servicios, su capital humano, su salario o retribución; todos los componentes que conforman lo que podríamos llamar el "cuerpo" de la empresa, la materialidad que habilita su expansión y desarrollo. Podemos liderar esta inteligencia, pero no controlarla: no podemos pedirle al estómago que deje de funcionar para darle más energía al hígado, pero sí podemos llevar adelante una dieta saludable y realizar ejercicio físico para liderar nuestro cuerpo.

Inteligencia emocional. Esta inteligencia constituye la autoconciencia que tenemos de nosotros mismos en la experiencia social. Su dominio abarca nuestras facultades comunicativas, anímicas y emocionales. Durante la década del '90, los trabajos de investigación sobre este tipo de inteligencia alcanzaron un auge de producción. En ese entonces, se sostenía que ésta provenía del hemisferio derecho del cerebro. Para estos autores, el cerebro se constituye como un órgano fractal: mientras su hemisferio izquierdo se encarga de procesar toda la información

referida a pensamientos técnicos, lógicos y organizativos; el derecho se especializa en el procesamiento de las emociones y la creatividad. Si bien comparto en esencia la categoría de inteligencia emocional que Covey propone, me interesaría agregar que encuentro en este tipo de inteligencia la clave para que las personas alcancen un desarrollo pleno y feliz. Numerosos autores insisten en que el desarrollo de esta inteligencia en particular es decisivo a la hora de posicionarse como líder, de afrontar las relaciones humanas en general y de desarrollar un auto-concepto de uno mismo. Ejercitarla se presenta como uno de los mayores retos a los que se enfrentan los padres, madres y jefes en todo tipo de organizaciones domésticas y/o empresariales. Si nuevamente nos preguntamos por este tipo de inteligencia en un contexto empresarial, podríamos decir que la inteligencia emocional de las empresas se presenta en la formación y capacitación de líderes, en los modos de tratar con los clientes internos y externos, en el cuidado de las relaciones intra e inter-empresariales y la capacidad institucional de contener a los empleados y formar equipos de trabajo que optimicen la productividad de la sociedad en cuestión.

Inteligencia espiritual. Ésta es la menos conocida y estudiada científicamente de todas las inteligencias mencionadas. Sin embargo, me atrevería a arriesgar que es la más importante de todas; por lo que no resultaría sorprendente que en breve comiencen a proliferar los trabajos de investigación que indaguen sobre su naturaleza. La razón por la que propongo que esta inteligencia es la más importante es que nutre a las otras tres y las dinamiza. La inteligencia espiritual representa la voluntad de conexión con la conciencia de nuestro sentido. De esta forma; la idea de propósito en nuestra vida, de misión personal, se esclarece y delimita con su desarrollo. Antes de exponer en detalle qué tipo de capacidades nos aporta este género de conocimiento, me interesa recuperar una metáfora precisa que Covey plantea para ilustrar su funcionamiento:

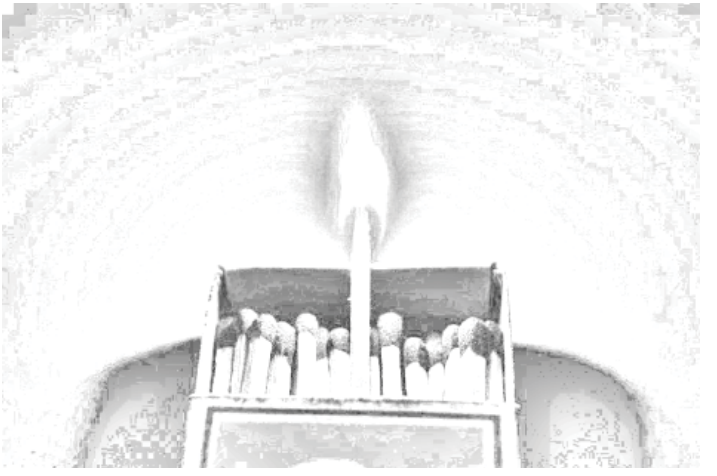
> "La inteligencia espiritual también nos ayuda a distinguir principios verdaderos que forman parte de nuestra conciencia y que están simbolizados por la brújula. La brújula es una excelente metáfora física de los principios porque siempre señala al norte, ¿hacia dónde vamos?, ¿cuáles son nuestros objetivos? La clave para entender una elevada autoridad moral es seguir continuamente unos principios del verdadero norte"[2]

Luego del repaso previo por los distintos tipos de inteligencia existentes, nuestro próximo paso será ahondar en aquella que este libro/guía procura ejercitar y poner en funcionamiento: la inteligencia espiritual. Para empezar a profundizar en el tema; el primer paso será definir a qué nos referimos cuando hablamos, desde la perspectiva de este manual, de inteligencia espiritual.

Probablemente; la palabra más espinosa, la que reclame con mayor urgencia una serie de precisiones, sea el adjetivo "espiritual". Decidí adoptar esta nominación porque encuentro en ella una connotación distinta a la implicada en las nociones de inteligencia mental, corporal o emocional. La inteligencia espiritual, a diferencia de las anteriores, habilita espacios de conexión imaginaria con uno mismo. Al estar ubicada en la conciencia, es la inteligencia que nos permite distinguir nuestros valores, juicios y creencias; la brújula que –retomando a Covey– nos guía a lo largo de nuestras vidas, alineándonos con nuestra potencia imaginativa, sueños y deseos. Llamamos espíritu a aquello que nos mantiene enfocados en nuestros sentidos individuales, nuestros propósitos de vida: la energía vital de la que hablábamos anteriormente, aquella fuente interior que –siempre que esté habilitada por la conciencia– nutrirá a nuestros planes y creaciones de la singularidad que nos hace únicos en el mundo. Enfocarnos en nuestro propósito espiritual nos permitirá experimentar la vida con una mirada global, que revista de un sentido ulterior a cada una de nuestras acciones. Es a través del ejercicio de la inteligencia espiritual que podremos contactarnos con la fuente

[2] Covey, S. R. (2005), *El 8° hábito. De la efectividad a la grandeza,* Paidós, Buenos Aires.

de nuestra energía vital y, bañados de propósito, construir la lente del observador del mundo que podemos y deseamos ser. En la empresa, se manifiesta en el plan estratégico: el conjunto que integran la misión, la visión, los valores y el credo de la institución, que orienta y determina su inteligencia en este sentido.



Desde hace siglos, la pregunta existencial por excelencia que desveló a todos los miembros de la especie humana es: ¿cuál es el sentido o propósito de mi vida? Ríos enteros de tinta que encontraron su cauce en las plumas de místicos y filósofos corrieron a lo largo de nuestra historia, desde que el lenguaje se nos presentó como herramienta para simbolizar y reflexionar sobre nuestra realidad y nuestra condición de seres minúsculos habitando un universo de expansión y complejidad inabarcables. Ante la pregunta "¿cuál es el sentido de mi vida?", las respuestas proliferan históricamente en un espectro amplio y variable: algunos consideran que éste radica en dedicarse a Dios, otros que está en la producción de riquezas materiales y simbólicas, otros en el trabajo, en formar una familia u honrar los valores de alguna tradición. Como vemos, la respuesta a esta pregunta varía infinitamente.

Desde esta guía, los invito a pensar en el propósito de la vida como el objetivo de convertirnos en los individuos que realmente somos –es decir, en *ser quien podemos ser pero no estamos siendo*–. El primer paso para convertirse en un observador consciente del mundo, consiste en realizar un ejercicio de contraste: ¿qué puedo –y quisiera– ser y, sin embargo, no estoy siendo? Para responder a esta pregunta, escuchar a nuestra inteligencia espiritual es indispensable. ¿En qué dirección fluye nuestra energía vital? ¿Cuáles son nuestras inquietudes y pasiones? ¿Cómo podríamos confeccionar con estas emociones el lente necesario para interpretar e intervenir sobre nuestra realidad? Responder a estas preguntas –que no necesariamente tienen una única respuesta– será lo que nos permita convertirnos en observadores enfocados en la creación del futuro, siempre atendiendo a lo que piden nuestras emociones y propósitos. Desde luego, proyectar un modelo identitario a futuro no implica de ninguna manera invalidar lo que fuimos hasta el momento. Debemos recordar que, como dijimos anteriormente, las identidades humanas nunca permanecen estáticas, imperturbables. Tenemos que abrazar nuestros pasados, aceptarlos como parte de nuestra historia, segmentos imprescindibles del camino que hoy nos lleva a replantearnos nuestros propósitos.

Antes de explorar las capacidades específicas que aporta el desarrollo de la inteligencia espiritual, no viene mal recordar algunas etimologías que nos resultarán de utilidad para seguir pensando en cuál es la naturaleza de esta inteligencia. La palabra *inteligencia* proviene de la raíz latina *intelligentia*, que significa *leer dentro o entre*. Por su parte, la palabra *espíritu* también proviene de una raíz latina: *spirĭtus*, derivada del verbo *spirare*; que remite a la acción de soplar cuando se trata de la respiración de un organismo. Tomar en préstamo estas etimologías puede resultarnos provechoso para arribar a una idea más acabada de qué entendemos por inteligencia espiritual. Basándonos en ellas, resulta interesante imaginar a este tipo de inteligencia como una *lectura dentro*

de nuestra respiración/aliento. Vale aclarar que, en este contexto, no estamos refiriéndonos a la respiración biológica; sino a una de índole más bien metafísica. Desarrollar nuestra inteligencia espiritual equivale, entonces, a leer dentro de nuestra energía vital; zambullirnos en aquella fuerza de voluntad que nos da la vida para extraer del suspiro de ese texto el propósito que buscamos. Resulta interesante, a la vez, visualizar a la respiración –aquel acto involuntario que marca el ritmo de nuestras vidas– como una metáfora de la abundancia: cada vez que inhalamos, el aire que nos rodea fluye hacia el interior de nuestros cuerpos; donde nuestras células lo procesan incansablemente, transformándolo en la energía necesaria para que podamos continuar existiendo. La falta de conciencia que tenemos de este acto involuntario y vital podría ser equiparada a la falta de conciencia que la inteligencia mental tiene de nuestra inteligencia espiritual.

Ahora bien, ¿cuáles son las capacidades que aporta el desarrollo de esta inteligencia? A continuación, apuntaré un listado de algunas de ellas:

Capacidad de encontrar un propósito. Probablemente, esta sea la capacidad primordial del desarrollo de nuestra inteligencia espiritual. Consiste en encontrar la fuerza de voluntad necesaria para emprender nuestra búsqueda de sentido, abandonar la vida por inercia y animarnos a formular las preguntas más críticas: ¿quiénes somos?, ¿quiénes estamos siendo ahora?, ¿somos fieles a nosotros mismos? Ésta es la capacidad de escuchar el flujo interior de nuestra energía vital, interrogarlo y, en función de eso –de lo que nos pida–, diseñar el plan de acción indicado para lograr cumplir con nuestro propósito.

Capacidad de profundizar la intensidad de los vínculos. La intensidad de los vínculos que nos unen a otras personas puede aumentar significativamente si, analizando estas relaciones desde un punto de vista espiritual –es decir, recordando que las partes implicadas en un vínculo siempre somos individuos con propósitos distintos–, aprendemos

a valorar, respetar y cultivar las libertades propias y ajenas. Al respetarlas, nuestros vínculos se hacen más intensos: si bien un buen uso de la inteligencia emocional nos brinda una mayor cantidad de vínculos, es el buen uso de la inteligencia espiritual el que les dará a éstos una mejor calidad.

Capacidad de trascender. Ésta es la capacidad de proyectar un futuro que nos desafíe a reinventarnos para alcanzar nuestra superación personal. También, esta capacidad permite que los logros y experiencias que concretemos puedan dejar una huella que trascienda nuestras existencias individuales y finitas.

Capacidad de maravillarse. Esta capacidad nos invita a descubrir la magia que reside a nuestro alrededor; a dejarnos sorprender por las personas, los lugares, las historias y todos los demás elementos que componen nuestra trama cotidiana. Es la habilidad de mirar con la fascinación de los ojos de un niño, como si el mundo se inaugurara cada vez que la luz del sol lo baña frente a nosotros. También, es la capacidad de entender que el mundo es un sinfín de maravillas, y que dejarse sorprender es alimentar el cauce de nuestra energía vital. Para poder maravillarnos, la inteligencia espiritual nos invita a transitar el camino de la humildad: sólo cuando logremos entender que somos apenas una pequeña partícula en un universo infinito, la inmensidad de la vida nos sorprenderá a diario.

Capacidad de captar la naturaleza interdependiente entre los seres. Ésta es la capacidad de descentrarnos, de abandonar las limitaciones narcisistas del ego para entender que somos apenas una pieza del complejo engranaje del equilibrio universal. La adquisición de esta capacidad resulta fundamental para el trabajo en equipo; ya que implica la comprensión de que, si bien somos individuos, existimos integrando sistemas que exceden a nuestra individualidad.

Capacidad de focalizar la misión personal. Esta capacidad nos permite vislumbrar nuestros propósitos como construcciones personales;

es decir, no como designios divinos, sino como el producto del diseño de nuestro propio futuro. A su vez, es en este propósito donde se pondrán de manifiesto todos nuestros talentos y valores.

Capacidad de conocer a la persona detrás de nuestro personaje. Esta capacidad consiste en reconocer la esencia de nuestra energía vital, siempre conscientes de que ésta existe revestida de máscaras intercambiables y provisorias –la parte dinámica de nuestra identidad, aquella que se ajusta a los cambios del ambiente–. Entrenar nuestra inteligencia espiritual nos permitirá alcanzar una mayor intimidad con nosotros mismos, efectuar conversaciones con nuestra esencia en donde podamos encontrarnos cara a cara con nuestro propósito; sin que ninguna máscara provisoria medie las interacciones con el mundo.

Capacidad de liderazgo. Es la capacidad de escuchar para liderar, de atender a las voces de los otros y aportar a sus problemas una mirada creativa que dé cuenta de nuestro rol como observadores conscientes del mundo. Es saber empatizar con la búsqueda de propósito de los demás; respetando sus procesos, historias y posturas personales y ofreciéndoles respuestas en función de este conocimiento empático.

Capacidad de ser conscientes de nuestras proyecciones. Esta capacidad nos permite ser conscientes de nuestros propósitos para que, teniéndolos como brújulas, podamos monitorear los avances progresivos de nuestro camino en la dirección deseada.

Capacidad de tomar distancia. Es la capacidad de distanciarse de las creencias personales para habilitar la emergencia de otros puntos de vista, perspectivas que nos permitan desnaturalizar nuestra realidad circundante y explorar nuevas maneras de observar el mundo. En este sentido; esta capacidad nos recuerda que no son nuestras creencias las que nos definen, sino nuestra capacidad de reinventar nuestras posibilidades de observación. Un fundamentalista no puede tomar distancia de sus creencias.

En síntesis…

Existen cuatro tipos de inteligencias: la **mental** –encargada de procesar todas las formulaciones de nuestro razonamiento lógico–, la **emocional** –centrada en nuestras habilidades inter e intra-personales–, la **corporal** – destinada a garantizar el funcionamiento de nuestro cuerpo– y la **espiritual** –aquella que nos pone en contacto con nuestro propósito de vida–. Será la ejercitación constante y sistemática de la última lo que nos permitirá desarrollar una serie de capacidades específicas derivadas del encuentro con nuestro sentido.

2
EL DISEÑO DE PROPÓSITO

Imagina el mundo que quieres,
réstale lo que crees que no puedes cambiar
y obtendrás el mundo que tienes.
Mahatma Gandhi

Me gustaría comenzar este capítulo con un cuento popular. Desconozco dónde y cuándo escuché por primera vez este relato, tampoco logro recordar con precisión quién me lo contó; sin embargo, atesoro su historia desde hace ya varios años. El cuento es el siguiente:

> En la cima de una montaña ubicada en las afueras de un pequeño y lejano pueblo, vivía un viejo muy sabio. Nadie sabía con exactitud desde cuándo estaba ahí, tampoco qué edad tenía: algunos decían que era tan viejo como los árboles, que llevaba décadas enteras mirando el paso de los años desde su vasto mirador. El sabio vivía en una casa modesta, y, pese a que no renegaba en absoluto de las visitas de los demás habitantes –por el contrario, las disfrutaba–, rara vez bajaba al pueblo. La población le tenía aprecio y confiaba enteramente en los dictámenes de su juicio, por lo que no era inusual que algunos días se formaran filas en la puerta de su casa de personas que acudían en busca de consejo.
>
> Pese al amor que los habitantes le tenían, a un grupo de niños el viejo les caía mal. Les molestaba que siempre tuviera respuestas para todo, así que decidieron tramar un plan para engañarlo: pensar en una pregunta que el sabio no pudiera responder. Pasaron días enteros explorando distintas variantes sin éxito, hasta que a uno de los niños se le ocurrió una estrategia que parecía infalible: visitar al hombre con un pájaro entre las manos y preguntarle si estaba vivo o muerto. Si el viejo respondía que estaba vivo, lo apretarían hasta matarlo antes de mostrárselo; si respondía que estaba muerto, lo dejarían libre frente a él. En cualquiera de los dos casos; el hombre no ofrecería una respuesta acertada y serían ellos quienes lo desenmascararían y señalarían su error.

> Orgullosos del plan que habían urdido, los niños se adentraron en el bosque y atraparon un pichón de paloma. Entusiasmados, riéndose entre ellos, corrieron hasta la casa del viejo y llamaron a la puerta. El hombre les abrió con una sonrisa y los invitó a pasar; pero, antes de que llegaran a cruzar el umbral de la entrada, el niño que había tenido la idea le preguntó:
>
> –Señor, entre las manos tengo un pájaro. En el pueblo dicen que usted tiene respuestas para todo. Le pregunto, entonces, ¿el pájaro está vivo o muerto?
>
> El sabio, sin siquiera mirar las manos del niño, sonrió con algo de tristeza. Luego de algunos segundos, contestó:
>
> –La respuesta está en tus manos.

Siempre recuerdo la respuesta del viejo sabio con cariño. Si bien no me interesa desarrollar una interpretación específica del cuento –mi intención al compartirlo es, precisamente, invitar a interpretar y reflexionar por cuenta propia–, me limitaré a postular al viejo del relato como un observador consciente: alguien que –mediante el empleo de su inteligencia espiritual– es capaz de captar las variantes de su realidad, que está atento a los posibles cambios y que, en función de este conocimiento, delimita su curso de acción y respuesta. A continuación, alentándonos a observar como el viejo del relato, procederemos a indagar en cómo enfrentar el proceso de desarrollo de estrategias para el diseño de nuestros propósitos.

soy yo

¿Qué implica posicionarse como sujeto en el mundo, enunciar la propia identidad, exclamar –como nuestra subjetividad demanda– "soy yo"? ¿Es posible *ser* un *yo*? Como habrán notado, el subtítulo que da inicio a este apartado está escrito con minúsculas: tanto "soy" como "yo" son palabras que, en la concepción de la identidad que a continuación discutiremos, van siempre juntas y, como anticipé, se escriben con minúsculas. ¿Cuál es la razón de esta decisión?

Me interesa hacer dos distinciones: en primer lugar, la que existe entre "soy" y "Soy"; en segundo lugar, la que presentan "yo" y "Yo". Por un lado, propongo entender al "Soy" con mayúscula como la dimensión identitaria que persigue la búsqueda de la verdad –podríamos decir, en otras palabras, el famoso "sentido de la vida"–. Entiendo al "Soy" como la dimensión metafísica de la persona, aquella en la que místicos y religiosos pretenden profundizar. Este libro, sin embargo, no tiene la intención de ahondar en esas aguas. A lo largo de este recorrido, nuestra preocupación no será encontrar esa verdad –de hecho, desde el punto de vista de este libro, ni siquiera es posible confirmar si esa verdad efectivamente existe–; por el contrario, apostaremos a explorar la otra dimensión identitaria de la palabra, aquella escrita con minúscula, el "soy". El "soy" no remite a un estado de existencia eterno e inmutable –como el "Soy"–; sino, más bien, a un *estar siendo*, a un estado particular y –probablemente– provisorio, en donde nuestra identidad se articula en función de nuestros objetivos terrenales del momento. El "soy" no remite al tránsito y la experimentación de la vida religiosa y/o de un recorrido filosófico; sino a los rasgos identitarios que asumimos en función del cumplimiento del propósito y proyecto que diseñamos.

Por otro lado, detengámonos ahora en las diferencias que presentan "yo" y "Yo". Por "Yo", me refiero a la dimensión cerrada de nuestra identidad: aquella que delimita nuestros contornos subjetivos y nos define por oposición a los demás. Sin embargo, así como el "Soy", no es el "Yo" una dimensión que indagaremos en este libro. Por el contrario, el enunciado "soy yo" busca apostar a volvernos conscientes de la dimensión *minúscula* del "yo": las ventanas de nuestra identidad, la parte abierta mediante la cual fluctuamos y nos transformamos en nuestra interacción con los demás; en otras palabras, este "yo" es un *nosotros*, un pronombre comunitario que plantea a la identidad como parte integral de un cuerpo social común.

Como podemos notar, el enunciado "soy yo" busca entender a la identidad como un proceso dinámico y mutable; abierto al devenir que implican tanto los cambios en nuestros propósitos como las interacciones con los demás. Al tener esto en consideración, procederé a exponer qué entiendo por propósito y a desarrollar estrategias específicas que aspiran a lograr una planificación eficiente de su diseño.

Cómo diseñar nuestro propósito

En el capítulo anterior, definimos al propósito de sentido como una suerte de iluminación: la luz que brinda la claridad necesaria a la dirección de nuestras acciones, el norte que cohesiona nuestros pasos entramándolos en el camino que conduce a la concreción de un objetivo específico. Diseñar nuestros propósitos implica, en otras palabras, generar posibilidades: definir, desde el futuro, la observación de nuestro presente; ya que es sólo desde este presente (observado) desde donde podemos direccionar nuestros pasos para alcanzar el futuro que deseamos. Si el propósito de sentido que perseguimos está –como exploramos en el capítulo anterior– alimentado por la fuente de nuestra energía vital, su guía nos proveerá del ánimo necesario para concretar todos nuestros sueños y proyectos.

Cuando el mundo nos enfrente a situaciones hostiles, revisitar en nuestra mente ese futuro imaginado en el que nuestro propósito se concreta nos nutrirá de la energía y la pasión necesarias para seguir transitando nuestro camino hacia el progreso. Ahora bien, ¿cómo diseñar un propósito de sentido que logre orientar eficientemente el curso de nuestras acciones? Como anticipé en el prólogo de esta guía, propongo que la clave para diseñar exitosamente un propósito sustentado en nuestra energía vital reside en el desarrollo exponencial de tres factores: la *conciencia* de quién queremos ser en el futuro, el *compromiso* que adoptemos con este futuro y la *confianza* en que los propósitos que diseñemos podrán alcanzar ese futuro y actualizarlo en nuestra realidad.

Procederé, entonces, a desarrollar con mayor detalle qué entiendo por estos factores.

Conciencia. Por conciencia, me refiero al conocimiento del que disponemos sobre quiénes queremos ser; es decir, el conocimiento sobre qué clase de proyección de nosotros mismos tenemos para el futuro específico del propósito. Al contrastar esta conciencia futura con el tiempo que habitamos; es probable que esta proyección vea coartado su potencial en el presente por la fuerza de paradigmas predominantes específicos, empecinados en repetirnos que el propósito que perseguimos es algo "imposible" de lograr.

Pese a estas trabas a la expansión y transformación de la identidad, tener una imagen clara de quién queremos ser, será lo que nos permita comenzar a introducir de manera sistemática pequeñas modificaciones en el presente –es decir, nuestro contexto interpretativo–. A la larga, serán estas modificaciones las que permitan la superación progresiva de las condiciones que están retardando o impidiendo la existencia de nuestras proyecciones futuras en el aquí y ahora. Tener conciencia de lo que queremos ser y, sin embargo, no estamos siendo, nos permitirá alistar el ambiente para la concreción y actualización de la identidad a la que aspiramos.

Contar con esta conciencia de las proyecciones futuras hacia el presente nos ayudará a superar los miedos que aparezcan y a conectar con la abundancia potencial del contexto que nos rodea, una abundancia que lograremos alcanzar en el futuro diseñado. Para profundizar este efecto; resulta útil construir mentalmente no sólo la proyección de nuestra imagen futura, sino también la del contexto futuro. De esta forma, estos pensamientos nos permitirán tejer la trama necesaria para que un nuevo paisaje –en principio, imaginario– se actualice mediante la acción en nuestra realidad. Al tener esto en consideración, no está de más recordar que no formará parte de este diseño ninguna acción que no hayamos podido elegir libremente. En otras palabras: todo lo que efectuemos de

manera "automática", aquello inscripto en la inercia de los hábitos o costumbres, no debería formar parte de la acción que nos conduzca a aquel futuro imaginado. Debemos entender a estas acciones no elegidas sólo como un producto de las circunstancias que nos tocó atravesar, no como "lo único que tenemos" o "lo único que nos merecemos".

Por último; es oportuno destacar que, en cada circunstancia de nuestras vidas –de acuerdo al tipo de observador que estemos siendo en cada momento–, un cambio de óptica puede hacer brotar ante nosotros un futuro distinto. Para no perdernos en una sucesión persistente de transformaciones en donde la concreción de un propósito se dificulte, es necesario desarrollar nuestra conciencia de propósito y monitorear su constancia.

Compromiso. El compromiso que adoptemos con el futuro proyectado debe ser recíproco: por un lado, es nuestra tarea comprometernos con el futuro; pero, también, es importante comprometer a este futuro con nosotros mismos. ¿Qué implica comprometer al futuro? Así como nuestra conciencia del futuro deseado nos compromete a realizar las intervenciones necesarias sobre nuestra realidad para alcanzarlo; no hay que perder de vista que el contexto transformado de este futuro no sólo impactará sobre nosotros, sino también sobre quienes nos rodean –recordemos, como establecimos anteriormente, que el "yo" de la enunciación "soy yo" remite, en última instancia, a un *nosotros*–. El cambio del futuro proyectado no afecta sólo a nuestra subjetividad: también compete a los acuerdos que establecemos con los demás, a las instancias de reflexión compartida que nos permiten modificar el contexto e inaugurar nuevos paradigmas.

Para dimensionar los alcances del impacto del futuro proyectado sobre los otros; es necesario comprometerse con los líderes que seremos, no con los que estamos siendo. Nuestro liderazgo presente está siempre estructurado de una manera específica; edificado sobre la base de nuestras historias, creencias y experiencias vitales. Si, a lo

largo de la vida, tuvimos la costumbre de acomodarnos al presente sin disponer de un plan de propósito; es posible que nuestras facultades para liderar repliquen el modelo de liderazgo del presente que habitamos, su mismo paradigma y formas de pensar y actuar. Ahora bien; si desnaturalizamos lo aprendido y somos capaces de diseñar un propósito futuro; las posibilidades de recrear, reconstruir y mejorar nuestra realidad aumentarán exponencialmente. Aventurarse en este proceso de transformación paradigmática requerirá, como decíamos, renovar el compromiso con nuestros propósitos; mirando nuestros contextos desde las lentes del observador futuro al que aspiramos a convertirnos.

La clave de nuestros logros está en la capacidad para comprometernos a crear algo que no existía previamente. Está en nuestras imágenes, en los paisajes interiores que lleguemos a proyectar: si el paisaje es desolador o brumoso, nuestro futuro será así; si, en cambio, el paisaje proyectado es luminoso y enriquecedor, la abundancia y la felicidad estarán esperándonos junto a la concreción de nuestros propósitos. Comprometernos con los cambios paradigmáticos implica limpiar la niebla que empaña la lente de nuestro observador dormido para dotarlo de mayor agudeza en su visión y en sus acciones. La función de la inteligencia espiritual será, entonces, crear a este observador diferente con un paisaje interno maravilloso.

Parafraseando a Shearson Lehman, el compromiso es aquello que transforma a una promesa en realidad[3]. Compromiso es la palabra que habla, con coraje, de nuestras intenciones. También, es respaldar lo que decimos con acciones que demuestren nuestra convicción en las causas que emprendemos; así como la facultad de hacerse el tiempo para cumplir con lo pendiente incluso cuando no lo hay. El compromiso es la materia que hace a nuestro carácter, el poder de cambiar las cosas. En

[33] Lehman, S. citado en Selman, J. C., (2013) "Compromiso y cambio. Notas de un amigo extranjero", consultado en http://wp.coachingpolitico.com.ar/wp-content/uploads/Compromiso_y_Cambio_de_JIM_SELMAN.pdf.

síntesis, comprometerse es hacer triunfar a diario a la integridad sobre el escepticismo.

Confianza. Tener confianza en uno mismo no significa no ser objetivo: si uno no dispone de las aptitudes, cualidades y perseverancia necesarias para diseñar un futuro y emprender el largo camino hacia la concreción de nuestros sueños que éste nos promete; no tiene sentido insistir en esa transformación.

Tener confianza en uno mismo implica reconocernos enteros, con nuestras fortalezas y debilidades incluidas, y trabajar en función de las primeras para lograr alcanzar nuestros propósitos. Si bien sólo tener confianza no alcanza para cumplir con nuestros objetivos –como decíamos, también es necesario comprometerse con el trabajo que se requiera para poder alcanzarlos y no perder la conciencia sobre nuestras proyecciones imaginarias del futuro–, la confianza es fundamental para mantener encendido el grado de seguridad que necesitan quienes se aventuran a diseñar su futuro y transformar sus contextos. Tener confianza en uno mismo es tener amor propio, es reconocerse y aceptarse.

Ahora bien; a lo largo de los apartados previos, describí los tres factores que habilitan la concreción exitosa de nuestros propósitos en el futuro imaginado. El futuro, como dimensión temporal en la que depositamos todos los sueños de nuestra imaginación proléptica, se configura desde esta perspectiva como un territorio inexplorado: un espacio de infinitas posibilidades que –a través de nuestra conciencia, compromiso y confianza– aspiramos a conquistar. Debido a la importancia que este plano temporal adquiere para los observadores conscientes, procederé a apuntar distintas ideas sobre cómo entender el futuro.

El futuro es algo que ocurrirá sobre lo que no tenemos injerencia. Este postulado presenta numerosas similitudes con la idea de "destino", con toda su connotación semántica de irreversibilidad y resignación. Existe, desde tiempos inmemoriales, una profusa tradición

cultural que –como afirma Dionisio Quinteros, presidente de la firma DQ International– se arraiga fuertemente a esta creencia.

En la actualidad, esta concepción del futuro se encuentra aún vigente en numerosos discursos sociales; particularmente, en aquellos donde la noción de destino, fatalidad y voluntad divina todavía cuentan con altos grados de pregnancia cultural. En las empresas y organizaciones, esta estructura de pensamiento y de acción aparece apenas disfrazada: dado que, tanto hoy como ayer, los de "arriba" siguen siendo los que mandan; es común que un gran número de miembros laborales se sienta absolutamente irresponsable por todo lo que ocurre a su alrededor, como si sus acciones y decisiones no tuvieran ningún tipo de incidencia en el funcionamiento global de la institución. De esta forma, todo lo bueno o malo que acontece se presenta como el resultado de una suerte de voluntad o poder superior.

Encuentro esta concepción del futuro nociva para los líderes y futuros líderes empresariales, ya que desentenderse de su rol determinante en el curso de acción de los eventos los imposibilita a pensar en algo distinto a lo permitido en el contexto presente. De esta forma, la posibilidad de proyectar un futuro transformador se presenta como algo sumamente remoto.

¿El futuro se construye desde el presente hacia adelante? Imaginar al futuro como una edificación que debe comenzar a cimentarse en el presente muchas veces conlleva algunos prejuicios comunes, como, por ejemplo: "la naturaleza nos da la vida y la relación social nos quita los sueños", "no creo que lleguemos", "es imposible concretar esto", etcétera. Imaginar al futuro de esta forma le atribuye a nuestros objetivos cargas titánicas, que muchas veces logran intimidarnos incluso antes de que empecemos a trazar un plan de acción para encararlos.

Debido a esto; no es extraño que, a lo largo de nuestras vidas, en reiteradas ocasiones nos planteemos objetivos que finalmente abandonamos –muchas veces, poco tiempo después de habérnoslos planteado–.

Es común, por ejemplo, proponerse nuevos objetivos con el comienzo de cada año y, sin embargo, desistir de ellos apenas entrado el mes de enero. El incumplimiento sistemático de compromisos genera, inevitablemente, una decaída en la confianza que tenemos en nosotros mismos.

Desde esta concepción, el futuro termina por parecerse demasiado al pasado: los juicios que sobre él elaboramos se formulan desde el presente, pero basándose en información del pasado. La falta de confianza en que un futuro distinto es posible, en que los cambios personales y ambientales pueden acercarnos a la concreción de nuestros propósitos, nos estanca muchas veces en excusas para la inacción. Estas excusas, por su parte, aparecen siempre fundamentadas en experiencias pasadas: el objetivo se vuelve "incumplible" por la falta de conocimientos, recursos o resultados positivos –siendo que la falta de todos estos factores podría revertirse en una proyección futura, desencadenada de los prejuicios limitantes del pasado–. Como vemos, esta interpretación limita el poder de los líderes; relegándolos a una administración del pasado en función de los nuevos objetivos que conlleva desilusión y pérdida de confianza en la posibilidad de alcanzar las metas propuestas.

Esta concepción del tiempo, donde el futuro es hoy, anula la potencialidad mágica futura, su ilusión. Muchas veces, la ansiedad nos lleva a creer que necesitamos la cosas con urgencia y, cuando no conseguimos lo que queremos con inmediatez, nos desilusionamos. Diseñar nuestro futuro nos brindará la oportunidad de superar la ansiedad y apostar por la paciencia y constancia que caracterizan a un observador consciente.

El futuro desde nuestra perspectiva. Desde el punto de vista que propone esta guía; nos interesa indagar en la comprensión del futuro como consecuencia de nuestra conciencia de logro de propósito, de nuestro compromiso con él y de la confianza que pongamos en nuestro plan de acción. De esta forma, el futuro se plantea como una construcción: un espacio que existe a partir del momento en que lo anunciamos, lo proyectamos y nos responsabilizamos por él. Sólo los líderes que puedan

mirar al futuro con la lente de un observador consciente estarán en posición de hacerse cargo de las imágenes que proyecten en el mundo y de su monitoreo. Para ilustrar esta idea, resulta pertinente traer a colación las palabras que Russell L. Ackoff –pionero del enfoque de sistemas y de la investigación de operaciones aplicada a las ciencias administrativas– escribe en su libro *Un concepto de planeación de empresas*: "La esencia de la sabiduría es la preocupación por el futuro"[4]. En el proceso de diseñar nuestro futuro, no existe la distinción entre lo correcto y lo incorrecto.

Si bien en esta instancia de diseño no hay decisiones "correctas", es importante recordar que cada procedimiento esbozado abre un abanico de distintas posibilidades de acción, en donde las elecciones que tomemos serán importantes a la hora de empoderarnos.

Los paradigmas empresariales imperantes nos conducen a pensar e imaginar nuestros planeamientos del futuro desde el presente y, en función del horizonte imaginado, diseñar los pasos necesarios para alcanzar el objetivo perseguido. A este modo de actuar se lo denomina *planeamiento tradicional*. Su característica fundamental es que, generalmente, su variable de ajuste es el objetivo. En este modelo, el objetivo debe ser modificado cuando los planes diseñados –muy dependientes de sus primeros pasos– evidencian su incapacidad para concretarlo.

Dado que el mundo cambia día a día vertiginosamente, es necesario dar un vuelco sustancial en nuestros modos de planificar –es decir, es necesario diseñar otras estrategias que no condenen a nuestras planificaciones a una obsolescencia casi inmediata–. Para evitar esta caducidad prematura en nuestros planes, esta guía propone una nueva forma de pensar la planificación que supervise el trazado de nuestras acciones desde el futuro que pretendemos diseñar. Ubicar a nuestro observador consciente en el futuro nos permitirá mirar desde ahí al presente para diseñar nuestro camino hacia lo proyectado.

[4] Ackoff, R. L. (1983), Planificación de la empresa del futuro, Editorial Limusa, Ciudad de México.

La vida no se improvisa

Desde la perspectiva de este libro, podríamos decir que la patria de un ser humano es su futuro. Si bien nos alojamos en el aquí y ahora del presente; nuestra honda conciencia sobre el porvenir, nuestra capacidad de anticipación y nuestras facultades para planificar proyectos hacen que vivamos en el futuro. Pese a esto, ¿por qué es tan común que numerosos planes no se concreten por la falta de tiempo o esfuerzo?

¿Es realmente la "falta de tiempo" un problema? Desde la mirada del observador consciente posicionado en el futuro, el tiempo no parecería faltar: en cambio, sí pareciera ser ése el caso de la constancia y la paciencia. La ansiedad, el apuro por alcanzar inmediatamente el éxito, muchas veces nos impide dejar que nuestros proyectos atraviesen la lógica de maduración del tiempo. Así; en ocasiones nos encontramos arrancando la planta antes de que dé sus frutos, o sacrificando a la gallina de los huevos de oro antes de que el huevo se forme: ver en el tiempo a un tirano, nos aleja, cada vez más, del camino de nuestro progreso.

¿Cómo superar, entonces, esta ansiedad? ¿Cómo trazar un plan que pueda completarse pese a esta tiranía? Para esto, como decíamos anteriormente, es necesario diseñar nuestro proyecto *desde* el futuro. Planificar nuestro curso de acción identificando los motivos que nos mueven, que no nos empujan desde el pasado, sino que nos impulsan fuera de nosotros mismos hacia lo que queremos ser: eso es diseñar desde el futuro, desde nuestros sueños y proyecciones. Un proyecto diseñado desde el futuro es una fuente inagotable de energía: el incentivo necesario para continuar, día a día, escalando progresivamente los peldaños de nuestro éxito.

Ahora bien, ¿cómo diseñar nuestro proyecto desde el futuro? Antes que nada, resulta indispensable conocer nuestro contexto. ¿Qué entendemos por contexto? Desde nuestra posición, consideramos al contexto como la sumatoria e interacción sistémica de los múltiples textos que se articulan en nuestro día a día. Conversaciones, noticias, historia,

ideología: en síntesis, todas las prácticas y discursos que nos atraviesan. Para nuestro análisis, podemos comparar al contexto con lo que Michel Foucault denomina como *episteme* en su obra *Las palabras y las cosas*: el marco de saber que la "verdad" impuesta por el poder permite en cada época[5]. Si las ideas de este entramado textual están limitadas por los paradigmas que los poderes hegemónicos promueven; para poder planificar un proyecto novedoso, que permita genuinamente transformar nuestro entorno, tomar una distancia del contexto resultará necesario para percibir los límites de los saberes permitidos y desnaturalizarlos.

Prosigamos, entonces, con las preguntas que nos guiarán en la construcción de nuestro proyecto desde el futuro. ¿Cómo tomar distancia de nuestro contexto para observar y cuestionar las ideas preestablecidas? Por un lado, es necesario construir un texto poderoso sobre nosotros mismos: una imagen futura que habite en la abundancia, una proyección desde donde podamos evaluar las condiciones de nuestro presente.

Por otro lado, enfocarnos en esa imagen y evitar la dispersión será otra de las claves para poder llevar a cabo nuestra desnaturalización contextual: muchas veces, por querer llevar adelante muchas tareas en simultáneo, perdemos la constancia mental que requiere resguardar nuestra proyección identitaria a futuro; lo que nos lleva a perder efectividad en la acción. Poner el foco en la proyección que elegimos diseñar para nosotros mismos equivale a ponerlo en los objetivos y cualidades necesarias para construir el contexto transformado que deseamos.

Nuestros pensamientos y sentimientos contribuyen a crear las situaciones buenas y malas de nuestras vidas: vivimos de acuerdo con ellos, con las "verdades" que profesan, y, muchas veces, limitamos nuestro curso de acción a las posibilidades que éstos nos presentan –por ejemplo; si pensamos y sentimos que somos malos jugando al fútbol, probablemente esa carga limite nuestro curso de acción al llevarnos a preferir no jugarlo–. A esta parálisis de la acción producida por las sobrecargas

[5] Foucault, M. (1968), *Las palabras y las cosas*, Siglo XXI Editores, Buenos Aires.

mentales y emocionales los hindúes la llaman *Maya*, el estado de ilusión. Cuando estamos sumergidos en este estado de ilusión, actuamos de una manera limitada, y la repetición sistemática de este accionar limitado procede a configurar nuestra identidad. El problema es que, posteriormente, será desde esa matriz identitaria –signada por factores que no necesariamente nos determinan– que produciremos nuestros nuevos pensamientos y sentimientos. Por eso resulta decisivo, como decíamos anteriormente, no entender a la identidad como una construcción acabada, determinada por la repetición ilusoria de nuestro pasado; sino como una forma abierta a las fluctuaciones del devenir.

En definitiva, nuestros pensamientos y sentimientos tienen el poder de articular todo un sistema de creencias; creencias que, con los límites que promueven, enmarcan nuestro potencial en la idea de "identidad". Pero, ¿cómo superar estas limitaciones? Para esto, el desarrollo de la inteligencia espiritual se presenta como una alternativa que permite reemplazar a estos pensamientos y sentimientos por imágenes de sentido –las proyecciones a futuro se transformarán en el norte que direccione nuestras acciones en el presente–.

Para construir estas imágenes de sentido, lo primero a tener en cuenta es que el pasado sólo existe en nuestras mentes. Lo que sí existe en el presente, es nuestra conversación con ese pasado; pero, ¿qué sentido tiene insistir en una conversación que no nos devuelva la imagen de quienes queremos ser, sino de quienes fuimos y ya no nos interesa seguir siendo? Si la imagen que nuestro pasado construye de nosotros no nos da poder, no es productivo alimentarla. Mientras la conversación con el pasado empuja nuestras limitaciones hacia el presente, la imagen de sentido opera como un imán que atrae nuestro potencial hacia el futuro. Las preguntas que deberíamos hacernos, entonces, son: ¿qué tan anclados estamos al pasado como para no permitirnos ser imantados por el futuro? ¿Cómo podemos desanclarnos de las limitaciones pretéritas que nos pesan?

Para contestar estas preguntas, propongo otra: ¿por qué flota un globo? Las respuestas pueden variar: es posible que flote porque en su interior contenga helio –un gas más liviano que el aire–, o aire caliente, o porque el viento lo empuje. En cualquier caso, una característica se presenta como constante: el interior está contenido, en paz, ajustándose a la forma que le da su sentido (flotar). Ahora bien, supongamos que una toma de aire succiona al globo gracias a su liviandad. Me interesa imaginar al futuro como esa toma de aire: si nos ajustamos a la proyección de nuestras imágenes de sentido, nos sentiremos livianos y en paz; lo suficientemente livianos como para que el futuro nos succione hacia el cumplimiento de nuestro propósito.

Son tres, entonces, los requisitos para desanclarnos del pasado y poder ser imantados por el futuro: la liviandad –nuestra paz interior–, la contención –la forma que nos da nuestro sentido– y, por último, la fuerza del viento –el futuro que nos llama desde el horizonte de nuestro propósito–. La inteligencia con que emprendamos nuestro viaje –es decir, la inteligencia con que tracemos nuestra ruta de vuelo– no proviene de nuestro contexto; sino del lugar a donde vamos, del futuro que nos está esperando. Sólo nuestro contacto con la conciencia de quiénes queremos ser nos permitirá diseñar un recorrido seguro y placentero. Y, para entrar en contacto con esta conciencia, el desarrollo de nuestro liderazgo espiritual se volverá un requisito indispensable. Esto es fluir con el devenir.

Para explicar el funcionamiento del liderazgo espiritual, es posible valernos de otra analogía: un hijo, ¿es bueno per se? ¿O porque para nosotros es bueno? ¿O porque para varias personas lo es? ¿O porque los directores de la escuela a la que asiste así lo decidieron? Como vemos, las únicas respuestas que obtendremos a estas preguntas son sólo juicios de valor parciales, puntos de vista. Y, en esta analogía, podemos realizar el ejercicio de diferenciar al menos dos de estas perspectivas: la mirada de la madre hacia su hijo y la mirada del hijo hacia sí mismo. Si bien es probable que el hijo no tenga una imagen futura de sí mismo; probablemen-

te su madre sí pueda mirarlo desde sus posibilidades futuras: imaginarlo crecido, especializado en sus talentos. El liderazgo espiritual consiste, precisamente, en incluir en nuestro juicio esta "mirada de madre": los juicios de los otros que nos empoderan; que nos proyectan más grandes, con un mayor espectro de posibilidades vitales. Desde este punto de vista, un líder espiritual amplía su comprensión de sí mismo y de su contexto atendiendo a los juicios que capta como formulados en base a imágenes de sentido; logrando así salirse de las limitaciones paradigmáticas de su presente.

Plutarco sostenía que "El hombre no es ningún jarrón que hay que llenar, sino un fuego que hay que encender"[6]. ¿Dónde encontrar, entonces, los materiales que nos permitirán encender ese fuego? El observador consciente, aquel que logra detectar el poder de las imágenes de sentido, encuentra en las proyecciones futuras de los otros la hojarasca necesaria para que el fuego crezca y se expanda; al punto de que sus lenguas logren iluminar muchos metros a la distancia la senda hacia el futuro. Por esto, es que esta guía insiste en que para ser un buen líder espiritual es necesario ser un buen observador: observar en los otros sus imágenes de sentido y, si son productivas para la transformación del contexto, incorporarlas y alentar a quien la diseñó a colaborar juntos en la concreción de ese propósito.

Para concluir este capítulo, me gustaría retomar algunas de las ideas troncales que desarrollamos en las últimas páginas. En primer lugar; reiterar que, si nuestro foco de atención está puesto en el presente, sólo seremos capaces de proyectar algunas pocas modificaciones de nuestro presente en el futuro –y, a su vez, nuestro futuro se configurará pura y exclusivamente como una prolongación de nuestro presente y pasado–. Ahora bien; si nuestro foco de atención está puesto en el futuro, la imagen de sentido que en él proyectemos logrará generar cambios en nuestras percepciones como observadores conscientes. Si estamos

[6] Plutarco (1987), *Obras morales y de costumbres,* Akal, Madrid.

dispuestos a mirar esta imagen y seguirla, será ella la que nos provea de los materiales necesarios para encender nuestro fuego interior. En este punto, será conveniente comprender los modos de la planificación prospectiva: la idea de proyectarnos en un futuro posible y, desde esa posición, mirar hacia el presente.

Para ilustrar esta idea, me gustaría traer a colación una escena de la película *Karate Kid*. En el film, el encargado de un edificio instruye a un joven en el arte milenario del karate. En una de las escenas, Daniel –el joven– ve al Sr. Miyagi –su maestro– podando algunos bonsáis. Impresionado ante la belleza de los árboles enanos, el joven le pregunta a su maestro cómo cortarlos de esa forma. Ante la duda de su discípulo, el Sr. Miyagi le contesta que cierre los ojos, que guarde la imagen del árbol en su mente, que imagine la imagen del árbol que quiere, que abra los ojos, que superponga una imagen sobre la otra y que corte la diferencia.

Esta escena plantea un ejercicio de prospección: proyectando una imagen futura, Daniel logra transformar las condiciones de su presente. En el aquí y ahora es donde se encuentra el árbol: el único lugar donde el diseño de su proyecto puede convertirse en realidad. Lo mismo ocurre con nuestros diseños de propósito: sólo desde la lente de un observador consciente, capaz de desnaturalizar las condiciones del presente desde el punto de vista que le facilita su posición en el futuro, podremos imaginar el curso de acción a emprender en nuestros presentes para arribar eventualmente a los futuros proyectados.

En síntesis…

Propongo comprender a la identidad como un proceso dinámico y mutable, un estado de transformación constante. Tener en consideración esta concepción de la identidad es importante a la hora de diseñar nuestro propósito; ya que cualquier sentido que creamos que nos defina se planteará como provisorio, sólo una posta en el camino de nuestro aprendizaje infinito. En otras palabras, somos creadores de propósitos "con minúscula": objetivos pasajeros que nos abastecen de un sentido que accionará sobre nosotros, brindándonos un rumbo y un curso de acción.

Es por esto que, mientras un propósito basado en la **conciencia**, **confianza** y **compromiso** guíe nuestro camino –aunque sea de manera provisoria–, éste nos contactará con la sabiduría de nuestra inteligencia espiritual: la energía que nos permitirá construir un futuro de manera no improvisada, teniendo una conciencia profunda de nuestro sentido.

3
EL LIDERAZGO DEL FUTURO

La mediocridad no conoce nada superior a sí misma,
pero el talento reconoce inmediatamente al genio.
Sir Arthur Conan Doyle

A lo largo de las siguientes páginas; nos propondremos desentramar un nuevo modelo de liderazgo –es decir, una nueva imagen de líder–, distinto al que históricamente se constituyó como hegemónico. Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de "liderazgo hegemónico"? Este tipo de liderazgo se basa en modos de dirección que nuclean todo el poder y la toma de decisiones en una única persona: un sujeto que "manda" a otros que "obedecen" sin que estos tengan la posibilidad de explorar el potencial creativo propio; es decir, sus maneras originales y específicas de proceder ante las distintas situaciones que se plantean en la vida laboral. El modelo de liderazgo hegemónico –que, como decíamos, desde los primeros grupos de trabajo relega en un gesto de absolutismo verticalista todas las decisiones a la figura del "jefe"– termina por silenciar una pluralidad de voces con estilos, ideas y estructuras mentales diversas.

En el liderazgo del futuro, la diversidad cognitiva a la hora de pensar en soluciones para los problemas que se presentan adquiere un valor inconmensurable; ya que será ésta un factor clave para aumentar la eficiencia y la productividad de nuestros grupos de trabajo. ¿De qué manera esta diversidad resulta funcional a las empresas? Cuando un problema no puede resolverse desde un punto de vista particular –el del "jefe" o líder hegemónico–; la diversidad de pensamiento habilita la emergencia de una multiplicidad de otros puntos de vista, capaces de ofrecer soluciones que resultaban impensadas en una primera instancia.

Desde la teoría de la inteligencia espiritual, esta guía apunta a la idea de que todos somos genios en potencia. Encerrados en la lámpara de las limitaciones, liberar a la genialidad interior será una de las misiones que deberemos concretar para poder cumplir nuestros deseos más profundos. Todos somos esos genios dentro de la lámpara, pero no sabemos cómo frotarla, y esperamos a que alguien nos encuentre y nos frote. El foco no está en el otro que nos descubra sino en encontrar la forma de proyectarnos a nosotros mismos y despertar al genio. Como hemos advertido hasta el momento; el desarrollo de la inteligencia espiritual –la escucha atenta a nuestra fuente de energía personal– nos ayudará a discernir qué queremos para nosotros, qué tipo de decisiones necesitamos tomar. En este proceso de autodescubrimiento, liberar al genio que llevamos en nuestro interior se configurará como el primer paso para alcanzar nuestra abundancia: pidamos y nos será dado, nos susurra el genio que encerramos adentro durante años y ahora se sacude, ansioso por salir.

Ahora bien, ¿qué demandas les impone el entorno a los líderes del futuro? Además de alentarlos a emprender estos procesos de búsqueda interna –aquellos que, como decíamos, apuntan al descubrimiento del genio interior para poder concretar los deseos personales–, creo que existe una serie de competencias básicas que cualquier líder que se jacte de entender el valor de la diversidad de pensamiento deberá dominar. Adquiriéndolas, el líder del futuro será capaz de capitalizar la potencia de las ideas de quienes lo rodean y aumentar así exponencialmente la eficiencia y la creatividad que el grupo de trabajo pone en juego en la resolución de problemas. Las competencias que un contexto laboral descentralizado propone son las siguientes:

Atención consciente. Prestar atención a nosotros mismos y al resto del equipo de trabajo nos permitirá dilucidar qué decisiones impactan de manera positiva y/o negativa sobre el funcionamiento del grupo. Autoevaluar de forma permanente el desempeño en función de qué tan conscientes estamos del entorno agudizará progresivamente nuestra atención y percepción, al punto de aumentar de manera significativa

la confianza que tenemos en las intuiciones. A su vez, ejercitar una autoevaluación periódica sobre la conciencia grupal nos permitirá vislumbrar qué tipos de observadores somos y cómo nos diferenciamos de aquello que observamos. Al realizar este ejercicio de desnaturalización de la mirada, será posible percibir con mayor claridad cuáles son nuestras limitaciones y superarlas.

Dar y recibir. Para que nosotros y las personas con las que trabajamos seamos capaces de entablar una conexión con la genialidad interior, en necesario establecer un flujo de servicio recíproco: una red de la que todos los miembros del equipo puedan formar parte; siempre dispuestos a dar y recibir ayuda, consejo y contención. Dar y recibir se nos presentan entonces como los verbos clave para alcanzar la creación de redes afectivas sólidas; que nos permitan tener una conciencia genuina del otro y su dimensión personal, poder empatizar con él y estar dispuestos a servirlo en lo que necesite para mejorar. Entablar lógicas laborales empáticas, signadas por el registro del otro y el flujo e intercambio constante que los verbos dar y recibir suponen, nos ubicará en las puertas de un ciclo llamado abundancia. Una conciencia colectiva transparente es uno de los primeros pasos para propiciar nuestra entrada a este ciclo. Después de todo, como sostiene Deepak Chopra, "Toda relación es una relación de dar y recibir. El dar engendra el recibir, y el recibir engendra el dar".[7]

Construcción de decisiones. Desde este modelo de liderazgo, propongo que debemos apostar más a la *construcción* que a la *toma* de decisiones. Mientras que *tomar* una decisión remite a un ámbito de acción individual, *construirla* nos instala en el terreno del accionar colectivo y colaborativo; en donde cada miembro del equipo está en posición de aportar –desde sus talentos y fortalezas– visiones, conocimientos y materiales específicos necesarios para edificar la mejor decisión. El líder del futuro escucha a su equipo y trabaja a la par de él, monitoreando

[7] Chopra, D. (2009), "La necesidad de dar y recibir", consultado en https://hermandadblanca.org/la-necesidad-del-dar-y-recibir-por-deepak-chopra/.

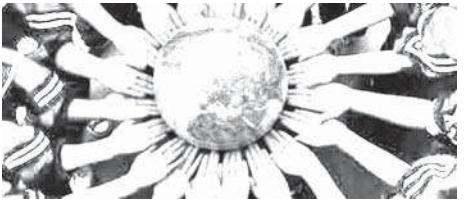
y evaluando con constancia que el diseño de las decisiones beneficie a todos y los enriquezca tanto en lo profesional como en lo espiritual. A su vez, será tarea de este líder preservar el foco sobre los objetivos propuestos y alentar la voluntad colectiva.

Gestión de la sinergia grupal. Luego de desarrollar la atención consciente necesaria para autoevaluar nuestra percepción y de crear las redes afectivas que propicien las lógicas laborales empáticas de las que hablábamos anteriormente, es desde allí donde gestionaremos la interrelación grupal. El líder del futuro aspirará a, desde la descentralización, salirse del ego para ser una persona más y no el centro del equipo, lograr devenir en una genuina fuerza sinérgica que enriquezca el clima laboral y produzca resultados grupales superiores a los individuales. Para gestionar la colaboración grupal, adoptar una actitud de docencia que se pregunte por cómo ayudar a madurar a los demás será enriquecedor no sólo para el equipo; sino también para el líder, que podrá aprender de su contexto y crecer.

A mi juicio, éstas son las competencias sobre las que el liderazgo del futuro debería fundarse. Como es posible inferir; desarrollarlas no dependerá tanto del estudio de casos y de la lectura de bibliografía teórica sino de la entrega intensiva a un proceso de búsqueda interna. Un proceso en donde la mirada se vuelva sobre nosotros mismos y habilite un diálogo reflexivo con nuestro mundo interior, un intercambio que nos permita considerar y evaluar el espectro de nuestras posibilidades y/o limitaciones. La revisión introspectiva de los juicios y acciones habilitará la manifestación del espíritu: aquella inteligencia que –como vimos anteriormente– tiene la facultad de comunicarnos nuestro sentido, la dirección hacia donde queremos y necesitamos ir.

Es natural que la manifestación de este sentido ponga en tela de juicio las estructuras de algunas concepciones que teníamos previamente sobre el mundo y nosotros mismos. Este desfasaje se debe a que la manifestación clara del sentido trastocará, inevitablemente, la posición que ocupemos como observadores del mundo. Es probable que el cambio de

perspectiva que implica este nuevo lugar de observador nos enfrente al proceso de desapegarnos de viejas ideas y –como todo proceso en donde algo se abandona para transformarnos– es posible llegar a sentir temor ante estos cambios. Frente a esta situación; no está de más recordar que este trayecto, a veces lento y doloroso, es sólo la antesala que atravesaríamos para poder constituirnos como observadores inteligentes. En este sentido, podríamos entender a la revisión de las estructuras del pasado que necesitamos como lo que Nietzsche denominó "memoria crítica": la búsqueda de la liberación de los condicionantes históricos mediante la dolorosa suspensión del pasado[8].



En este proceso de desarraigo de nuestros marcos culturales precedentes y re-aprendizaje; resultará necesario resignificar el concepto de "amor propio", tan cuestionado por algunas tradiciones –particularmente, religiosas– que nos incitan a abandonarnos, a olvidarnos de atender las necesidades de nuestro espíritu. El modelo de liderazgo que propongo se apoya en gran medida en el amor propio, no entendiéndolo como forma de egoísmo o egolatría, sino como apertura a escuchar nuestra sabiduría interior para alcanzar las respuestas que necesitamos. A su vez, este amor propio aparece íntimamente ligado a nuestra concepción del futuro; ya que, para que podamos amarnos, debemos hacer del futuro una dimensión en la que hayamos podido superar la automatización de nuestras acciones. Si entendemos al presente sólo como una conversación con nuestra historia (pasado), el diseño que efectuemos de nuestro

[8] Nietzsche, F. (2018), *De la utilidad y los inconvenientes de la historia para la vida. Segunda consideración intempestiva,* Editorial Tecnos, Madrid.

futuro responderá a la inercia: basándose en los juicios del pasado, nuestro diseño no podrá modificar el punto de vista de nuestro observador. Por esto, cultivar nuestro amor propio también implica transformar esta concepción del futuro: hacer que devenga la coordenada de un nuevo observador, capaz de superar este diálogo con la historia y ofrecer una visión novedosa de nuestro contexto.

A continuación, procederé a proponer algunos postulados básicos para tener en cuenta a la hora de definir y diseñar nuestra estructura de liderazgo, para crear un proceso de búsqueda y comunión con nuestra sabiduría interior. Me interesa presentar estas afirmaciones sólo como consejos y ejemplos orientativos para construir la idea de abundancia, una síntesis subjetiva de la bibliografía disponible sobre el tema –con esto quiero decir que, en cada búsqueda personal, es posible que emerjan postulados distintos a estos–. Ahora bien, las sentencias que propongo tener en cuenta a la hora de diseñar nuestro liderazgo de la abundancia son las siguientes:

En primer lugar:

Establecer una meta clara. Un propósito propio, que nos apasione, que nos permita generar una conexión profunda con él y enamorarnos del sentido que nos brinda. A su vez; es importante recordar que –si bien podríamos decir que cada vida tiene un "eje central"– este propósito ha de ser temporal y de corto plazo, no un sentido último que termine por aprisionarnos. Abandonar el apego al resultado no es una misión en la vida, es sólo una meta clara. Para esto, tendremos que: 1) Establecer la brecha del imaginario actual que habita en nuestro interior –la imagen que estamos viendo de nosotros mismos–, cambiarla por otro más amigable y establecer la diferencia entre uno y otro, 2) Tener en cuenta que esto no es un resultado, sino cambiar el observador que posee esa imagen para darle poder, 3) Reconocer una meta operativa concreta –no un sueño, algo que no esté escrito en piedra; sino que disponga de la flexibilidad necesaria para modificarla, perfeccionarla, corregirla y

aumentarla las veces que lo consideremos necesario, 4) Confiar en el universo para lograrlo. Seamos abundantes.

Tener apertura. Ser conscientes de que no estamos trabajando o viviendo solos, de que somos parte de un grupo de miembros interrelacionados –cada uno con competencias y facultades propias que se complementan y permiten optimizar el trabajo conjunto, a la vez que nutren las perspectivas de nuestra posición de observador–. A su vez, creo que para el liderazgo del futuro resultará provechoso no ser apegado en exceso a los resultados especulados: si bien tener un plan de acción es imprescindible; mostrar apertura para ordenar otros cursos de acción –distintos a los planeados originalmente– multiplicará las posibilidades de sorprendernos, aprender y enriquecer nuestra experiencia.

Asumir riesgos. Ver en el desafío una fuente de energía inagotable; que nos haga independientes, libres de pensar y de actuar a la hora de asumir nuestras prioridades y afrontar con responsabilidad nuestras decisiones.

Mantener la claridad. En contraposición a la idea de "iluminación", creo que lo importante aquí es la claridad: pensar y hablar de manera comprensible para nosotros mismos y los demás. Tener una visión clara –no sólo de nuestra meta, sino también de nuestro rumbo– nos permitirá dar cada uno de nuestros pasos con conciencia, atendiendo al destino de nuestro propósito y no dispersándonos con distracciones que desvíen nuestro curso de acción. Para adquirir esta claridad, el diálogo constante con nuestro observador interno resultará indispensable. Este observador deberá declararse un aprendiz y así llegar al conocimiento para la acción.

Escucharnos es importante para discernir cuáles son nuestras fortalezas y así ponerlas al servicio de los demás, recordando que, en el modelo de liderazgo que pretendemos explorar, liderar es servir a los demás y no servirnos de ellos. Al tener esto en consideración, convertirnos en líderes exitosos implicará descubrir cómo podemos ser útiles a los

otros. De esta manera, a través de su ejemplo de servicio y su habilidad para conectar las instancias de imaginación con la acción, el líder del futuro aspirará a desarrollar en su equipo la voluntad de trabajo. Solo al escuchar del otro sus expectativas podremos ser útiles.

Permitir el lujo. Por "lujo"; no estoy refiriéndome aquí a vanidad, posesividad y/o superficialidad material; sino a las pequeñas cosas que nos hacen felices, las retribuciones que nos brindamos por nuestro trabajo cotidiano. Es necesario erradicar el sentimiento de culpa de estos "permisos para disfrutar"; ya que, una vez erradicado, será posible reconocer a estos permisos como los incentivos diarios que nos impulsan y refrescan.

Aprovechar las oportunidades. Estar atento a las oportunidades –a veces, presentadas de manera más explícita; otras, más implícita– que nos introduce nuestro entorno. Éstas –sean laborales, relacionales, recreativas, etc.– siempre implican cambios en potencia. Estará en cada uno de nosotros decidir si está dispuesto a aprovecharlas o no.

En segundo lugar:

Evitar juzgar. Para explorar las posibilidades derivadas de las oportunidades que se nos presentan; tendremos que evitar caer en la tentación de juzgarlas con los prejuicios arcaicos que arrastramos. De esta manera, seremos capaces de emprender sus recorridos abiertos a los cambios que nos prometen. Así, los prejuicios perderán la facultad de paralizarnos; habilitándonos a entrar en el cambio con arrojo y determinación. Es importante, a su vez, no juzgar a los demás y preocuparnos por ser felices siguiendo firmemente el propósito que nos da sentido y el plan de acción que nosotros mismos hemos trazado.

Amar. Amar a los demás y a uno mismo, ser amable, ser capaz de ponerse en el lugar del otro: éstas son competencias imprescindibles para el liderazgo del futuro. El enojo, los golpes sobre la mesa y el miedo como fuerza de coerción pueden funcionar a corto plazo; pero no para construir

vínculos laborales sinceros y duraderos, fundados en el respeto y el cuidado del otro. Donde termina el miedo y el enojo comienza la vida.

Sostener nuestros valores. No debemos olvidar a los valores que nos inspiran y/o inspiraron, ya que éstos hablan de nuestra concepción del mundo. En otras palabras, podría decirse que nuestros valores son el preámbulo del cambio que deseamos construir. A su vez, es importante recordar que no existen "valores universales"; sino que cada quien tiene los suyos en función de su propia escala.

Tener una intención firme, con propósitos sólidos. Sospecho que la formulación de objetivos conmensurables, que puedan alcanzarse y medirse, será uno de los saberes que definan a los líderes del futuro. Para lograr esto; siempre es útil escribir nuestras intenciones, nuestro plan de acción, y apegarnos a él. De esta manera, nuestra conciencia encontrará su rumbo cada vez que revise las intenciones que vertimos en el plan. Sin embargo, no está de más aclarar que este plan nunca debería ser completamente rígido; sino flexible, propenso a sufrir modificaciones sobre la marcha y a habilitar espacios de recreación y disfrute.

Tomar elecciones. Gozar de la libertad de elegir aquello que energiza y vigoriza el imaginario que queremos para nosotros.

Respetar. Respetarse a uno mismo y a los demás; conocer los límites de cada uno, cuidar esas distancias. En otras palabras, tener *tacto*. Creo que el respeto es fundamental para la creación de un ecosistema laboral confortable y para emprender cualquier camino de transformación, sea individual o colectivo.

Y, por último, en tercer lugar:

Ser apasionado. Tomar caminos que nos apasionen transformará a nuestro trabajo en un espacio de goce e interés, en donde cada paso que demos nos hará crecer y superarnos. En aquello que nos apasiona está contenido nuestro talento: entregándonos a la pasión, seremos capaces de oír la fuerza de nuestra inteligencia espiritual que nos alentará a seguir desarrollándonos.

Regenerar. La regeneración de nuestra salud, dinero, identidad –incluso, la regeneración de las inteligencias–; nos permitirá aumentar y estabilizar la emoción cuando ésta parezca flaquear. A su vez; regenerar nuestro sentido de propósito, aun cuando éste haya sido consumado, nos mantendrá siempre en movimiento, abiertos al devenir constante de los nuevos aprendizajes y relacionados positivamente con la riqueza.

Enrolar a los demás. Ser voluntario e inspirador a la hora de conectar a otros con su propósito, promoviendo la proactividad y la imaginación como valores claves para alcanzarlo. Comunicar no es sinónimo de hablar. Hablar mucho no es necesario –de hecho, muchas veces el exceso de palabras resulta contraproducente cuando se demanda una comunicación menos verbal, lograda a través de imágenes o del silencio–; sin embargo, comunicar –sea con acciones, gestos o palabras– es de vital importancia para que nuestros pares entiendan con claridad qué tenemos en mente, qué sentimos, cuáles son nuestras inquietudes. Una buena comunicación es importante; no sólo para articular la cohesión del accionar grupal, sino también para reconocer los logros propios y ajenos y alentar e inspirar a nuestros equipos.

Confiar. Confiar en lo que somos, en lo que hacemos, en nuestro equipo y en las oportunidades de nuestro entorno se volverá un requisito necesario para no desesperar ante los momentos críticos. La confianza –y no el miedo– se configura, así como el motor de nuestro nuevo paradigma laboral: ante la descentralización inminente de sus jerarquías; hoy las personas, empresas e instituciones que pueden generar confianza serán quienes puedan tener el liderazgo.

Asumir compromisos. Comprometernos con nuestros objetivos y con nuestro equipo de trabajo es equivalente a comprometernos con nuestro diseño de futuro: sin esta cuota de constancia y compromiso, la proyección del mundo que deseamos perderá nitidez progresivamente, hasta desvanecerse en el mar de distracciones cotidianas que amenaza con desenfocarnos.

Organizar. Ponernos fechas, *deadlines*, horarios, establecer rutinas de trabajo; en otras palabras, disciplinarnos para ganar constancia será otra de las claves para poder concretar nuestra visión del mundo y discernir y comunicar con claridad qué apoyo necesitamos de los demás. A su vez, será necesario que organicemos la gestión de nuestras cuatro inteligencias; para que puedan funcionar de manera conjunta y dinámica.

Madurar. Cuando de liderar se trata, madurar no es sinónimo de envejecer. Madurar implica asimilar nuestras experiencias y extraer de ellas las enseñanzas necesarias para mejorar, siempre atendiendo a las ideas innovadoras que se nos presentan. Por el contrario; envejecer, volverse viejo, implica perder utilidad: relegarnos a la obsolescencia de quienes son incapaces de escuchar a las nuevas generaciones y rescatar el valor de sus nuevas miradas.

Jugar. Divertirse en el proceso, no tomarnos todo con demasiada solemnidad. Que nuestro crecimiento nunca pierda su carácter lúdico nos mantendrá jóvenes y activos. Si bien es importante comprender cuáles son las nuevas realidades de los modelos económicos del mundo; no preocuparnos en exceso por nuestros resultados y transitar con entusiasmo el lugar en donde estamos nos brindará alivio. Aprendamos a reír, a disfrutar, a permitirnos los tiempos que sean necesarios para nuestro ocio y relajación. Si no somos capaces de relajarnos y aprender a divertirnos en el camino, cumplir nuestros objetivos se parecerá más a un desafío que a una aventura.

Agradecer. Por último, no olvidar agradecer la abundancia que recibiremos, ser receptivo. Recibir lo que las circunstancias nos provean, apropiarnos de estos regalos e incorporarlos para enriquecer nuestra manera de ver el mundo. Si no somos capaces de recibir, tampoco seremos capaces de dar. De esta forma, nuestra circulación por el flujo de la abundancia se verá truncada. entender la retribución. A veces, aprender a aceptar lo que recibimos es hasta más difícil que dar. Aceptar las retribuciones que los demás hagan de nuestro trabajo –sean materiales, económicas o simbólicas– es un paso importante para el liderazgo del

futuro: el respeto y el entendimiento de la abundancia son valores que eventualmente resulta necesario desarrollar para alcanzar la plenitud de la vida laboral. Sin embargo, creo que es importante realizar una distinción entre entender la abundancia y acumular riquezas: mientras acumular innecesariamente no conduce a nada, administrar de forma eficiente la abundancia la multiplica y dinamiza.

Estas fueron algunas sugerencias para considerar a la hora de realizar nuestro plan de acción al final de esta guía. En resumidas cuentas, la intención de este capítulo fue hacer foco en cómo este nuevo modelo de liderazgo se basa en tratar de comprender las expectativas de los demás, sus imágenes mentales y qué imposibilidades les pesan; para así poder empoderarlos alentándolos a cambiar el observador que son de sí mismos.

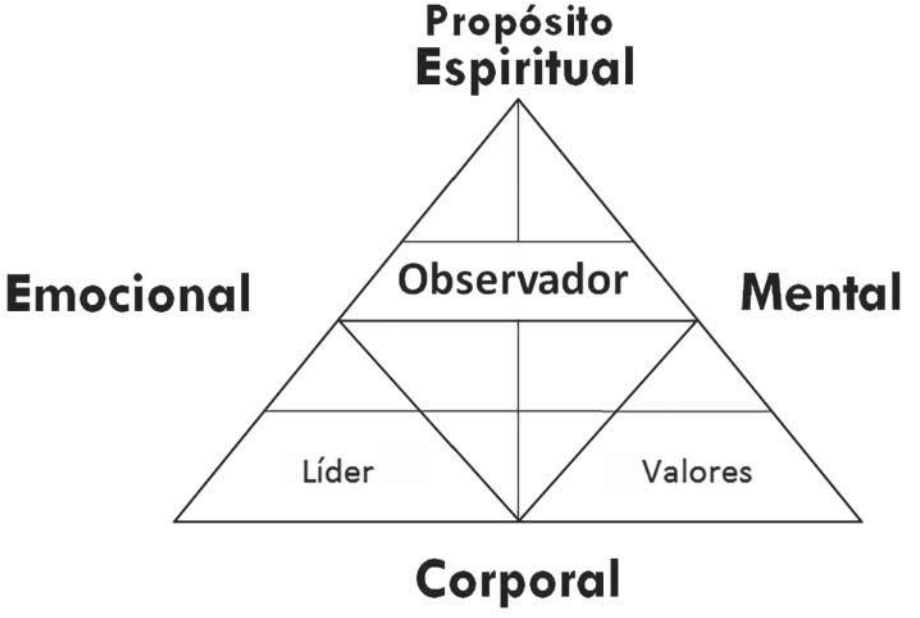
Para esto, lo que recomiendo enfáticamente es no liderar desde el ego –por eso hablo de descentralizar el liderazgo–; sino desde una posición más horizontal, que nos ubique –a través de nuestro servicio– a la par del resto de nuestro equipo de trabajo. Es decir: lo que propongo es acompañar a las posibilidades del otro sin imponer nuestra autoridad sobre la suya, atendiendo siempre a los deseos de las voluntades individuales y potenciándolas desde nuestra dirección.

En síntesis…

El liderazgo del futuro aspira a **modos de ejecución cooperativos y descentralizados**, desafiando las formas imperantes del liderazgo convencional y hegemónico. Para alcanzar este modelo y, desde esta posición, ser capaces de diseñar planes de acción; resultará necesario que los líderes puedan desarrollar una profunda **atención consciente**, la capacidad de **dar y recibir**, la **construcción de decisiones** sólidas y la administración de una **gestión en la colaboración** equitativa.

4
EL OBSERVADOR DESPIERTO

A partir del siguiente modelo, expondré cómo fluye la inteligencia espiritual en nosotros:



Como sostuve anteriormente, es desde esta inteligencia que proviene el sentido y la conciencia de éste que atraviesa al observador. A lo largo de las páginas anteriores, nos planteamos estrategias que apuntan a profundizar más la conciencia que el observador tiene de su sentido, ¿de quién es?, ¿en dónde están sus talentos en función de este sentido? y ¿en dónde está la brecha en la que debe trabajar para poder crecer y

superarse? Observarnos y prestarnos atención será nuestra tarea como monitores atentos y despiertos.

Antes de continuar, me interesaría recapitular qué entendemos por inteligencia espiritual. Cuando en el primer capítulo de esta guía definimos el concepto, la postulamos como aquella inteligencia que nos conecta con nuestro sentido y abastece de energía y poder a las otras tres inteligencias –la mental, la corporal y la emocional–. Cada una de ellas emana un tipo particular de energía. Los electrocardiogramas, por ejemplo, revelan el tránsito incesante de los flujos energéticos que habitan en nosotros, al exponer cómo cada órgano de nuestro cuerpo libera descargas eléctricas.

Ahora bien, existen distintas causas que pueden ocasionar bajas energéticas capaces de repercutir en nuestro bienestar. A modo de ejemplos; podríamos decir que la falta de nutrientes en nuestra dieta puede ocasionar una baja en nuestra energía corporal, que el stress puede ocasionar una baja en la mental, que la depresión puede ocasionar una baja en la emocional. Pero, ¿qué es lo que produce que la energía de nuestra inteligencia espiritual decaiga? La falta de compromiso con nuestro sentido, nuestra misión, es lo que produce esta afección. Y, si la energía que la inteligencia espiritual emana está baja o no tiene cargas positivas, la forma en que ésta dinamizará el flujo de las otras tres también se verá afectada. Por esta razón, creo que un observador despierto debe poder atender a esta energía, protegerla y potenciarla. ¿Cómo lograr, entonces, entrar en contacto con ella, conectar con el sentido que nos propone, para poder gozar de un buen tránsito de energías inteligentes?

Creo que esta energía tiene una particularidad: su carácter es indómito; es decir, no podemos controlarla, no podemos direccionar su deriva. Incursionar en la meditación puede llegar a facilitar su escucha, pero no su domesticación. Lo que, por el contrario, sí podemos hacer desde nuestra posición de observadores, es liderar y/o liderarnos a través de esta energía: trabajar en conjunto con ella y decidir, en función de sus forta-

lezas, qué caminos queremos seguir. De esta manera, la respuesta a la pregunta por cómo entrar en contacto con la energía espiritual se cifra en una figura clave para el paradigma que aquí proponemos: el observador.

Ya hemos visto en algunas de las páginas previas qué entendemos por observador. Todos somos observadores en la medida en que conectamos con nuestra conciencia. Sin embargo, no siempre somos conscientes de que podemos cambiar nuestras formas de mirar; de que es posible virar hacia una mirada nueva, distinta, que advierta en su entorno relieves que las estructuras de pensamiento que heredamos se encargan de esconder. Un observador despierto es, en cierta forma, similar a un detective: presta atención a los detalles de una escena que otros pasaron por alto y, en función de estas percepciones, arriba a conclusiones impensadas hasta entonces. Uno de los objetivos de esta guía es, precisamente, brindar algunas sugerencias para transformarnos de observadores "dormidos" o "distraídos" en observadores conscientes, capaces de entrar en contacto con la inteligencia espiritual para así desnaturalizar la realidad que perciben y proyectar cambios en ella. Para ilustrar con mayor claridad qué entendemos por observador, podríamos homologarlo a una suerte de sabio interno: una mirada con sus propios saberes y lógicas; una mirada que nos aconseja, nos asiste y nos estimula a comprendernos y a crecer, a confiar en nosotros mismos, a dotar de sentido lo que hacemos, a diseñar nuestra misión en el mundo y a comprometer nuestras acciones con las fortalezas de nuestra inteligencia espiritual. Por lo tanto, no se trata de escuchar voces distintas –la del ego, la del corazón, la de la tradición, etc.–: no existen tales voces, sólo distintos ángulos de visión del observador que nos monitorea desde la conciencia.

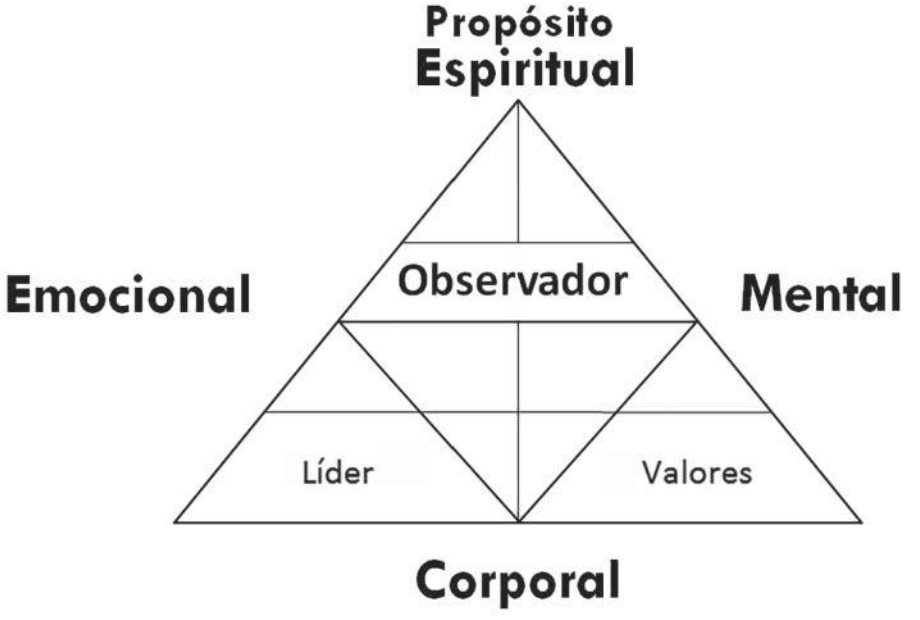
Pero, ¿en qué momento de nuestras vidas nuestro observador interno, aquella mirada que *sabe* qué es lo mejor para nosotros, se duerme? Durante la infancia, cuando el mundo aún está por descubrirse, nuestro observador está más consciente que nunca: todo lo observa con asombro y cautela, apasionado, descubriendo en cada mínimo rincón algún detalle digno de llamar la atención. Sin embargo, a medida que crecemos,

esta facultad de observar todo –es decir; de prestarle atención a todo, de dejarse interpelar por todo– poco a poco va disminuyendo, hasta que la inercia de los días duerme a nuestro sabio interior y dejamos de escuchar su voz. En este punto; me atrevo a arriesgar que este letargo insospechado, este sueño en el que el observador paulatinamente se sumerge, se produce por *contaminación*: la proliferación de residuos –principalmente, mentales; provenientes de generaciones anteriores– turba las aguas de nuestra visión, al punto de que nos resulta más fácil dejar de observar. Llamo a esta contaminación *obstáculos de la visión*. Nuestro trabajo, entonces, consistirá en limpiar el campo visual del observador de estos obstáculos, para devolverle una mirada completa y panorámica del entorno, que multiplique exponencialmente nuestras libertades y posibilidades. Una vez que logremos librar al observador de estos obstáculos de la visión, será posible restituir la conexión con nuestra inteligencia espiritual y, en función de lo que ella nos comunique, comprender el sentido, diseñar la misión y estructurar nuestro liderazgo.

Ya establecimos hace algunas páginas que la inteligencia espiritual –y la energía que deriva de ella– se conecta con la conciencia para relacionar a las demás inteligencias cohesionándolas y dinamizándolas. Ahora bien, el vínculo que anuda a estas cuatro fuerzas es la figura del observador: al estar en contacto con la inteligencia espiritual; es él quien decide cómo se relacionan e interactúan, qué pactos realizan entre ellas, qué dificultades padecen, qué "ruidos" presentan, etcétera. En el observador reside, precisamente, la formulación de acuerdos entre las inteligencias; minimizando y conciliando los desajustes entre lo corporal, mental y emocional desde su observación interna, profunda y constructiva, siempre en contacto con nuestra dimensión espiritual. Estas tensiones acontecen en el cuerpo –donde todo se manifiesta–; es por esto que, a veces, si bien podemos negar estos conflictos en un plano mental o emocional, el cuerpo tarde o temprano los manifiesta con enfermedades y otro tipo de avisos reactivos. Para evitar llegar a estos brotes, es importante poder poner un foco proactivo en lo que está ocu-

rriendo en nuestro interior, en el conflicto que nos adolece, y alcanzar su clarificación. Para lograr esto, el observador será quien entre en contacto con la inteligencia espiritual y, leyendo con claridad las tensiones internas que se presentan en nosotros, tome de ella las directivas necesarias para conciliar a las demás inteligencias y asegurar que nos mantengamos cercanos a nuestro foco de sentido.

Para que el observador logre conciliar estos desacuerdos internos –es decir, para que logre liderar a las inteligencias y conciliar sus ideas, emociones, objetivos y recursos en un mismo plan de acción que sea capaz de producir resultados diferentes–, su tarea consistirá en crear una imagen interna aceptada por cada una de las partes, pertinente y motivadora para nuestro diseño de **ESPÍRITU** futuro.



Como se puede apreciar en el gráfico previo, a medida que la estatura espiritual va creciendo por la línea vertical y se va alejando del

cuerpo y acercándose al espíritu, la distancia entre la mente y la emoción se va achicando. Esto significa que, a esa altura del triángulo – a esa distancia del cuerpo–, el conflicto entre la mente y la emoción ya no necesitan de tanta atención por parte del observador. La negociación entre ellas se hace más sutil, más interna y puntual y no tan corporal. En otras palabras, menos material y más abstracta, por lo que el observador deberá prepararse para una conversación en donde evalúe abstracciones posibles y creativas.

Para ayudar al observador a alcanzar esta relación con su espíritu –es decir, para asistirlo a "despertarse" y ofrecerle herramientas para interpretar los acuerdos óptimos que propone su inteligencia espiritual–, me interesa presentar a la figura del monitor. Si bien en ocasiones el observador logra entablar este diálogo con su espíritu de manera autónoma; también es cierto que, a veces, dar el primer paso para comenzar a desnaturalizar nuestras concepciones del mundo resulta difícil si no contamos con asistencia externa. Ante este panorama, el monitor aparece como alguien que ayuda a los demás a redescubrir la potencia de su observador interno a través de la asesoría. El monitor es alguien entrenado para asistir a las personas en el proceso de redescubrir sus paisajes internos, los conflictos de posición y velocidad que existen entre ellos, y cómo éstos se manifiestan en su cuerpo, conversaciones, proyectos, convicciones, decisiones e imaginarios. Luego de hacer un relevo de todas estas disonancias, el monitor las desafía para que logren llegar a un acuerdo, acompañando este proceso y asistiendo al observador durante el diseño de sus objetivos.

A su vez, un monitor también trabaja en el plano organizacional; aconsejando a líderes y equipos de trabajo, brindando su servicio para mejorar los acuerdos de la organización y optimizar el clima laboral. Si consideráramos a la empresa como un gran cuerpo; podríamos decir que, al coordinar acciones entre las distintas "inteligencias" –individuos que componen la empresa–, la parte material de la organización comenzará a sanar: no sólo aumentarán las ganancias; sino también las

formas de relación entre sus miembros, sus planificaciones estratégicas y el respeto que se tienen entre ellos.

La función del monitor no consiste sólo en propiciar estos acuerdos: a su vez, éste asesora al equipo en la organización de planes que detallen el trabajo y los plazos concretos a cumplir para lograr cada arreglo, en la evaluación de resultados, en la reformulación –de ser necesario– de nuevos planes para alcanzar mejores resultados. Es importante señalar que, durante este proceso de planificación, el monitor ayudará a alcanzar –en línea con el modelo de liderazgo que esta guía propone– la descentralización de las tareas. A través de esta descentralización, el monitor aspirará a mejorar el circuito de la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo y la coordinación de sus acciones en pos de la resolución de conflictos y la concreción de objetivos mancomunados. Al articular sus propuestas basándose en el precepto de la descentralización, la figura del monitor se configura como la de un líder del futuro: sin importar si está adentro o afuera del equipo de trabajo, si es el jefe o una persona externa a la empresa contratada específicamente para desempeñar estas tareas, el monitor es alguien que cuenta con las competencias para alinear a los demás con su inteligencia espiritual, alguien que se entrenó para facilitar acuerdos, comunicarlos y propiciar el disfrute laboral.

Este líder, cuya función consiste en coordinar acciones en el equipo o internamente con cada monitoreado, detenta los valores expuestos en el capítulo anterior. Estos valores no derivan del concepto hegemónico

de poder; sino de la exploración de la descentralización y el servicio a los demás. De cualquier manera, como dije previamente, si bien estos valores ayudarán a un monitor a expresar los márgenes de los acuerdos y los límites del proceso interno de cada negociación, no está de más recordar que pueden redefinirse. Para terminar este capítulo, me gustaría volver sobre este asunto: como soy partidario de la idea de que los valores pueden, paradójicamente, tanto inspirarnos como limitarnos; no me interesa postular dogmatismos, sino alentar a cada uno a buscar su propio sistema de valores, capaz de sacar al mejor observador/monitor de sí. Lo importante es que, sean cuales sean los valores que elijamos como observadores y monitores conscientes y despiertos, éstos nos organicen y faciliten nuestro camino hacia un futuro de abundancia sin atemorizarnos.

En resumen, podríamos decir que un monitor es un observador consciente, oportuno y objetivo; alguien que no aconseja, opina ni impone; sino que asiste y brinda asesoría sobre acuerdos. Un monitor es un agente de cambio, alguien que expande la imaginación, las ideas y los juicios de su monitoreado, abriendo un ancho camino de posibilidades y futuros. Un monitor es proactivo y creativo, y trabaja para enrolar a otros con las acciones, la conciencia, la confianza y el compromiso que les permitirán llevar adelante sus visiones.

En síntesis…

El sentido y la conciencia de sentido que atraviesan al observador provienen de una buena comunicación con su inteligencia espiritual. Despertar al observador interno será el paso previo para poder desnaturalizar nuestro entorno, superar los obstáculos de la visión y proyectar imágenes mentales transformadoras de nuestra realidad. Allí, podremos vernos a nosotros y a nuestros equipos de trabajo cumpliendo exitosamente con los propósitos que diseñamos.

5
EL SACA-BOLLOS ESPIRITUAL

En una ocasión, un grupo de tres empresas de seguros me invitó a dar una conferencia para su personal. Para organizar los detalles del evento, las máximas autoridades me citaron en una de sus oficinas. Al llegar a la reunión, los tres empresarios conversaban sobre una serie de siniestros ocurridos pocos días atrás. Las condiciones bajo las que se habían producido eran insólitas: una lluvia de granizo como nunca antes se había visto en la zona había estropeado la carrocería de un gran número de automóviles. El problema era que, ante semejante eventualidad, los aseguradores se encontraban con dificultades para dar una respuesta rápida a sus clientes; ya que los talleres saca-bollos estaban desbordados de trabajo. En ese momento, uno de ellos me preguntó cuál era la propuesta de mi conferencia, a lo que les contesté que tenía una idea para presentarles; pero que, después de escuchar su conversación sobre el granizo, creía que lo mejor iba a ser reformularla. Fue entonces que les propuse hablar sobre el saca-bollos espiritual.

Creo que, en la vida, existen personas que van por ahí reconociéndose "abolladas": son conscientes de que algo les pasa, de que algo les genera malestar y de que, naturalmente, este malestar les impide emprender cursos de acción que les permitan concretar sus sueños y deseos. Este reconocerse abolladas las deprime y/o desmotiva. En otras ocasiones, algunas personas transitan los días sin ser conscientes de estas abolladuras, pero exponiéndolas visiblemente al resto del mundo. En estos casos, los bollos pueden transformarse en estigmas que las personas arrastran sin comprender. Si continuamos expandiendo la metáfora automovilística, creo que hay personas con chapa fina –muy susceptible

a sufrir estas abolladuras– y otras con chapa de mayor resistencia –capaces de soportar las precipitaciones de las tormentas más inclementes–.

Pero, ¿de dónde provienen las marcas de las personas abolladas? Sospecho que algunos bollos tienen su origen en quistes genealógicos, traumas heredados de nuestros antepasados, dolencias que no son propias, pero que pueden arrastrarse de generación en generación y haber afectado a todo nuestro clan. Lo peligroso de esto es que, muchas veces, estas heridas (bollos) que acarreamos pueden determinar ciertos rasgos de nuestra forma de ser y comportamientos. Y, sin saberlo ni quererlo, podemos llegar a transmitir, nuevamente, estos bollos a nuestros hijos, como si de la tradición de un dolor ineludible se tratara. Ante este pasaje, nuestros sucesores pueden incorporar estas abolladuras o revelarse contra ellas; pero, en cualquier caso, la imposición de los bollos les impide poder ser ellos mismos, sin tener que articular sus personalidades alrededor de reacciones a heridas que no tienen relación con su realidad personal. De esto ser así, existen personas que viven solo para transitar el dolor.

A su vez, las empresas –como las personas– también pueden presentar abolladuras. Cuando una organización no deja de echarle la culpa al contexto en el que se encuentra –con la repetición incansable de expresiones como "este país es chico", "acá la gente no trabaja", "no hay recursos", etcétera– y no se compromete a realizar una revisión detallada de su desempeño hasta el momento, se encuentra ante un bollo que le impedirá a la institución superarse y modificar el diseño de su plan de acción, su imagen del futuro.

En sintonía con el marco teórico que esta guía desarrolla, reconozco distintos tipos de abolladuras: corporales, mentales, emocionales y espirituales. En cuanto a las primeras, no está de más señalar que, a veces, nuestros bollos son tan intensos que llegan a manifestarse en el cuerpo –como dolores, enfermedades, alergias, etcétera–. En ocasiones, incluso sufrir un accidente puede ser una manifestación inconsciente

de estas abolladuras –por ejemplo; que un sentimiento de culpa, de ser merecedor de algún tipo de castigo, nos lleve a caernos de la bicicleta y lastimarnos corporalmente–.

Por otro lado, los bollos mentales tienen, a su vez, múltiples manifestaciones. Pensemos, por ejemplo, en cómo algunas personas administran su dinero –acumulándolo irrisoriamente, gastándolo sin conciencia–; o en cómo la falta de confianza en las capacidades intelectuales propias puede afectar la autogestión personal –haciéndonos creer que no tenemos los conocimientos necesarios o la inteligencia suficiente para abordar un proyecto, que jamás seremos buenos líderes porque no tenemos todas las respuestas, que no tenemos control sobre nosotros mismos, que no sabemos tomar decisiones, que tenemos una mirada pesimista del mundo y de nuestro futuro, etcétera–. También, los bollos mentales pueden llegar a hacerse visibles en la forma en que una persona se relaciona con sus méritos: desconociéndolos, no haciéndose cargo de sus reconocimientos, sintiéndose un fraude. En psicología, esta actitud ante los logros propios tiene un nombre significativo: *síndrome del impostor* –vivir el éxito como un tormento, como una retribución injusta–. En otras palabras, estas abolladuras muchas veces indican que podemos estar guardando alguna hostilidad reprimida hacia nosotros mismos y no ser conscientes de ella.

En ocasiones, las abolladuras también impactan sobre nuestras emociones. Cuando esto sucede, es común que las personas abolladas ya no quieran "sentir": evitan involucrarse, interesarse, enamorarse; en otras palabras, *exponerse*, abrirse a los demás. Ante la imposibilidad de lograr esta apertura, las personas abolladas emocionalmente barnizan sus chapas contra posibles granizos futuros; pero, lo cierto es que, esta "protección", no sólo los protege del dolor, sino que también los distancia del sentir, endurece la coraza de sus corazones, oficia como separador que los aleja de los demás y de sí mismos, de lo que realmente sienten. El miedo a la exposición, a mostrarse como sujetos sensibles, capaces de

absorber las emociones de su entorno, termina por generar distorsiones en sus conciencias. Las emociones abolladas se vinculan también con los bollos corporales y mentales que mencionamos anteriormente: así como las inteligencias, estas heridas existen interrelacionadas; y es necesario erradicarlas en la medida de lo posible para salvar el funcionamiento interno en nuestros sistemas.

Luego de este breve recorrido por los distintos géneros de abolladuras, me interesaría pasar a las que nos competen en esta guía: las espirituales. Los bollos espirituales son aquellos que afectan profundamente el sentido de las personas. Cuando alguien, por ejemplo, no sabe por qué o para qué levantarse de la cama a la mañana, cuando alguien prefiere pasar sus días encerrado, aislado del contacto con el mundo –en definitiva, cuando alguien no sabe cómo encarar su vida en el día a día–, nos encontramos ante una abolladura espiritual. En líneas generales, la pérdida de sentido lleva a estas personas a tomar la decisión de anestesiarse y vivir en el absurdo, de "mirar para otro lado", ignorando que sienten que algo está mal en su interior. Sumado a esto, la conversación cotidiana –y, en múltiples casos, hasta la convivencia (sea laboral o doméstica) – con otras personas abolladas, carentes de propósito y entusiasmo, profundiza este sentimiento de lo absurdo, creando un tapón que retiene el crecimiento personal. La conversación con otros abollados es difícil cuando uno mismo se reconoce así, del mismo modo, mediante la proliferación de frases como "¿cómo no te voy a entender?", "somos iguales", "me pasa lo mismo", etcétera; en definitiva, cuando uno reconoce en el otro las mismas abolladuras, los mismos dolores, la misma educación.

¿Cómo lidiar con esta falta de sentido? Históricamente, la filosofía y las artes se han preocupado por arriesgar respuestas a esta pregunta. Albert Camus, uno de mis escritores favoritos, usó la literatura como campo de exploración para ensayar una respuesta. En sus obras, la existencia humana se presenta como algo absurdo: ante nuestra insaciable búsqueda de sentido, Camus sostiene que la única actitud que el uni-

verso toma al respecto es la más profunda indiferencia. ¿Qué hacer con nuestras vidas cuando el universo calla, cuando ningún designio celeste nos ofrece coordenadas precisas de cuál es nuestro destino, nuestro camino a seguir? La distancia irreconciliable entre el deseo de significar y la indiferencia del mundo ante este deseo humano es lo que, para Camus, genera en nosotros el sentimiento de lo absurdo.

Entonces, ¿por qué levantarse cada mañana si no hay un sentido que justifique nuestras acciones? ¿Por qué ir a trabajar, por qué construir y apostar al progreso si, al final del día, esa falta de sentido calará hondo en nuestros pensamientos? ¿Cuáles son los cursos de acción posibles ante este sentimiento de lo absurdo? Me interesa detenerme en estas cuestiones para recuperar las alternativas que Camus propone ante este panorama. En primer lugar, una actitud posible ante lo absurdo de la falta de sentido es ignorarlo: como dije anteriormente, mirar "para otro lado", volver a la rutina y sobre-adaptarse a la angustia que genera este vacío. En esta sobre-adaptación, muchas personas buscan distraerse de la angustia entregándose al consumo de drogas y bienes materiales que prometen una felicidad efímera. Sin embargo, existe otra alternativa que Camus propone y me interesa rescatar: la aceptación del sentimiento de lo absurdo. Si aceptamos que la vida no tiene un sentido que nos anteceda y que está en nosotros crearlo, que –retomando al filósofo existencialista Jean Paul Sartre– no hay ninguna esencia que preceda a nuestra existencia y que sólo nosotros mismos podremos crear la esencia que justifique nuestra existencia, el abanico de acciones posibles para embebernos de sentido se amplía infinitamente.

Por otro lado, los bollos espirituales también pueden presentarse en las empresas. Éstos se detectan en sus planes estratégicos, cuando las organizaciones fracasan por no comprender que tienen un problema de sentido y esto les acarrea un déficit comunicacional que afecta, entre otros componentes, a su cultura organizacional, su clima laboral, su trabajo en equipo, la motivación individual de sus trabajadores, etcétera.

En general, como solución a estas abolladuras, las autoridades de las instituciones suelen propiciar cursos de capacitación en "técnicas de comunicación"; pero, al terminarlos, lo propuesto se olvida con facilidad o los problemas incluso empeoran. ¿La razón? Que estos cursos trabajan sobre la inteligencia mental de la empresa; cuando, en realidad, la inteligencia institucional que está demandando atención y cuidado es la espiritual –es decir, el sentido de propósito de la empresa–.

En esta guía, haremos foco fundamentalmente en estos bollos de sentido; capaces de afectar nuestra confianza, conciencia y compromiso. El programa que propongo aspira a sacar esos bollos. Esto se puede hacer de manera autónoma, con esfuerzo y disciplina; o de manera asistida, con la ayuda de un monitor, un "chapista" entrenado en observar y ayudar a observarse para desabollar las marcas que se llevan encima hace tiempo.

A continuación, procederé a dar a conocer un programa de trabajo que aspira a reparar estos bollos espirituales; propiciando la construcción de una imagen poderosa de nosotros mismos a través del desarrollo de la inteligencia espiritual. A su vez, espero que estas páginas contribuyan a la formación de monitores de observadores que, posteriormente, estén en la posición de asistir a quienes necesiten entrar en contacto con esta inteligencia para sanar sus heridas, encontrar sus sentidos, crecer y superarse, porque algunos bollos se resuelven desde adentro y otros desde afuera, con la asistencia de un monitor entrenado.

Consideraciones previas

Si bien anteriormente sostuve en reiteradas ocasiones que el mundo está cambiando a gran velocidad; creo que algunas estructuras conceptuales, lamentablemente, continúan sosteniéndose y promoviéndose, por más de que no incitan a tomar posturas provechosas en los nuevos contextos globales. Una de ellas que, a mi criterio, resulta particularmente nociva, consiste en educar a las personas sobre las formas que derivan de

un pensamiento de escasez. Educar a partir de la escasez muchas veces es el puntapié inicial para construir un camino signado por la mediocridad y el victimismo; en donde, ante quienes se presentan como exitosos, inteligentes y pujantes, los demás se consuelan configurándose como víctimas de un sistema que los excluye. El pensamiento de la escasez, en este caso, resulta en la limitación del potencial de un gran porcentaje de personas, que se auto-percibe como mediocre por contraste a estos "genios". La "mediocridad" de estos sujetos se funda, también, sobre una falsa premisa de velocidad, cada vez que suponen que, si los cambios que desean no llegan de manera rápida, eso es indicio de que jamás llegarán. Como diría el cantante de Sumo Luca George Prodan, "No sé lo que quiero, pero lo quiero ya".

Quienes han sido formados en este camino sólo escuchan los dictados del ego en su versión más corrosiva; permitiendo que sus valores rectores sean la competencia, la queja, la comparación, el pensamiento mágico, la extravagancia y el egoísmo. Estos supuestos han estado en el núcleo de la enseñanza desde tiempos inmemoriales, y lo están aún, presentándonos a la vida mediada por una lente que distorsiona la visión: una lente que nos presenta un mundo con supuestos previos, con moldes desde dónde ubicarnos para decidir si aceptamos o rechazamos los cambios que se presentan. En otras palabras, estos supuestos se han encargado de subjetivar un observador previsible, domesticado y sobreadaptado a una realidad que desdeña. De esta forma, este género de observador cree que la realidad no se presta a transformaciones; cuando, desde nuestro enfoque, lo que proponemos es entender a la realidad como materia completamente susceptible a incorporar los cambios que deseemos proyectar en ella.

Para que el observador pueda imaginar y empezar a construir un mundo distinto al que se le presenta, es necesario que éste domine tres tipos de poderes que el ser humano adquiere cuando entra en contacto con su inteligencia espiritual. El primero, consiste en la conexión con

nuestros talentos naturales; el segundo, en la focalización de la energía vital y, el tercero, en alcanzar la conciencia de grandeza o abundancia. Para limpiar la lente del observador sobre-adaptado que describíamos previamente y librarla de todas las limitaciones que le imponen sus obstáculos de visión, será necesario entonces aprender a escuchar a la inteligencia espiritual. Es mediante esta escucha atenta de las imágenes que, poco a poco, será posible comenzar a dominar estos poderes.

Ahora bien, comencemos a desglosar qué entendemos por los poderes previamente enunciados. En primer lugar; desde esta propuesta sostenemos que cada persona tiene sus talentos particulares, habilidades que domina mejor que los demás. Sin embargo, es común que a veces la falta de diálogo con nuestra inteligencia espiritual nos aleje de este conocimiento. En reiteradas ocasiones, el día a día nos encuentra con personas que repiten "no sé hacer nada" o "no soy bueno para nada". Contra ese tipo de sentencias es, precisamente, contra las que queremos calibrar la lente del observador despierto. La imposibilidad de reconocer los talentos naturales es uno de los rasgos característicos del observador sobre-adaptado que necesitamos deconstruir.

Para ilustrar esta idea, me gustaría relatar una anécdota personal. En 2009, fui invitado a participar de un congreso internacional sobre la rama de mi especialidad que tuvo lugar en la ciudad de Córdoba. En esta ocasión, no me habían solicitado que disertara sobre un tema en particular; sino que me invitaron –junto a otros expositores– a participar de la jornada de apertura del evento. Varios representantes de distintos países de la región dirigieron palabras de bienvenida al público y cada uno de nosotros sólo tenía unos pocos minutos para hablar. Cuando le llegó el turno al orador que estaba antes de mí, éste cerró su discurso diciendo: "No olviden que 'lo que natura no da, salamanca no presta', así que no pretendan formar líderes donde no los hay".

Yo era el último en exponer. Por más que había preparado algunas palabras; luego de ese cierre, sentí un profundo deseo de contestarle al

orador. Le pedí al operador audiovisual del evento que no proyectara mi presentación; sino que se limitara a exhibir el fondo de pantalla de mi computadora. En la imagen; podía verse un mar muy azul, tan azul que parecía fundirse con el cielo en la línea de horizonte. A un lado, una pequeña isla con tres palmeras cargadas de cocos se erguía sobre la inmensidad del océano. Cuando el operador proyectó este paisaje; le expliqué al auditorio que, si bien originalmente había preparado otra presentación, después de lo que había escuchado me interesaba hablarles de algo distinto. Ante la mirada de asombro de los presentes, les dije que tenía deseos de contarles por qué todos éramos cocos. Lo que dije fue lo siguiente:

Si imaginamos un coco que al caer de una palmera debe enfrentarse al océano –donde, en ocasiones, hasta grandes embarcaciones han encallado debido a las inclemencias del mal tiempo–, es inevitable pensar que las chances de que este coco arribe a tierra firme son prácticamente nulas. Sin embargo, como era posible ver en la imagen de mi escritorio, en la isla de la foto había tres cocos que no sólo habían logrado llegar a tierra firme con éxito; sino que también se habían enraizado y crecido, al punto de convertirse en tres altas palmeras. Lo que propuse, entonces, fue mirar al coco desde la lente de un observador distinto al que tenemos naturalizado –aquel que, en este caso, asocia tamaño o complejidad estructural con eficiencia–. Si analizamos al coco desde otro punto de vista, llegaremos a la conclusión de que es perfecto para emprender semejante travesía marítima. Por un lado, gracias a que flota. Por otro lado, a que es hermético. También, gracias a la dureza de su coraza, que le permitirá flotar por mucho tiempo antes de abrirse y plantar su semilla –que, dicho sea de paso, regará de manera autosuficiente con el agua que lleva en su interior–.

En contra de lo que el orador que me antecedió sostuvo –que no todos tienen madera de líder–, me pareció oportuno proponer que todos tenemos madera de coco: si nuestra intención es convertirnos en palmera; lo indispensable para lograrlo está, desde el principio, en nosotros.

Lo único que necesitamos es modificar el tipo de observador que somos para darnos cuenta de que, desde nuestra aparente "sencillez", en lo profundo contamos con todas las herramientas necesarias para atravesar el viaje que nos proponga nuestra conciencia. Es decir; si al entrar en contacto con nuestra inteligencia espiritual descubrimos nuestros talentos y aprendemos a capitalizarlos, las posibilidades de que la travesía para encontrarnos con nuestro sentido arroje resultados exitosos aumentarán exponencialmente.

En otras palabras, lo que quise señalar con ese pequeño ejemplo es que conocer nuestros talentos internos nos permitirá construir una imagen poderosa de nosotros mismos; una en donde podamos proyectarnos con conciencia de nuestra grandeza. Ahora bien, es común que estos talentos muchas veces nos estén velados; ocultos por la programación de nuestra cotidianeidad, perdidos e indistinguibles en medio de nuestras abolladuras espirituales. Como vimos anteriormente; la presencia de estas marcas puede llevarnos a rechazar lo bueno, incluso cuando lo "bueno" parece obvio. ¿Cómo identificar a estos bollos para sanarlos y poder utilizar nuestros talentos para hacerlo? A continuación, enumeraré un listado de circunstancias que podrían ser indicio de la presencia de abolladuras espirituales, cuando:

- Nos invaden sentimientos de culpa, crítica y miedo.
- Presentamos una resistencia particular a aprender algo.
- Decimos que "no podemos", "no queremos" o "no sabemos" afrontar una situación en particular.
- Pensamientos negativos nos llevan a desvalorizarnos, a sentir que somos "malas personas".
- No podemos aceptar lo bueno que la vida nos presenta por no sentirnos merecedores de eso.
- No podemos construir un rumbo, un camino, una misión que nos dé sentido.

- La variedad atemoriza y paraliza, y somos incapaces de abrirnos al aprendizaje, la experimentación o la aventura.
- No podemos hacer consciente nuestro plan de vida.
- Nos incomoda brillar.
- Nos incomoda servir.
- No podemos permitirnos pequeños lujos, por más que no sean materiales.
- Sistemáticamente desaprovechamos las oportunidades que se nos presentan.
- Lo único que hacemos es juzgar a los demás, situándolos en el banquillo de los acusados y atribuyéndonos el rol de juez.
- No logramos amar, sea a nosotros mismos y/o a los demás.
- No nos aferramos a nuestros valores con firmeza.
- Creemos que el día a día consiste sólo en enfrentar problemas.
- Sólo podemos ver al mundo desde el ego o la soberbia.
- Todo nos da igual y no logramos apasionarnos con nada de lo que hacemos.
- No tenemos confianza, conciencia y compromiso en nuestra propia vida.
- No sabemos agradecer.
- No podemos ser felices.

Ante la presencia de alguno de estos bollos espirituales, un observador despierto se abocará a monitorear las conductas emergentes, haciendo foco en sus talentos y dones. Para llevar adelante este proceso de sanación, procederé a enumerar algunas estrategias posibles:

- Sustituir los pensamientos negativos por pensamientos positivos genera una transformación de las emociones negativas en positivas. Aunque al principio este ejercicio parezca un juego difícil de creer,

una vez que incorporemos este procedimiento en nuestra cotidianeidad nuestro ánimo cambiará rápidamente para bien.

- Distanciarse de los juicios negativos, críticos y destructivos; mantenerse al margen de las personas que –aunque a veces creamos que las necesitamos– sólo nos aportan eso.
- Evitar creer que alguien puede dañarnos: esto implica, en cierta forma, otorgarle poder sobre nosotros. En vez de asustarnos, lo mejor es preguntarnos de dónde proviene el miedo que nos despierta esa persona y, en función de eso, analizar nuestro pasado de manera crítica.
- Proyectarse como una persona con poder, habitar los sentimientos que genera este pensamiento y evaluar con transparencia cuánta presión nos infunde –si es que lo hace– este poder.
- Mirarse en el espejo hasta gustarse. Ya que mirar implica emitir juicios, resultará provechoso mirar fotos propias, escuchar audios propios; familiarizarnos con nosotros mismos hasta aceptarnos y gustarnos.
- No culpar a los demás por lo que nos pasa. Aceptar nuestras propias culpas y dolores.
- Aprender a perdonar, dejar de lado el orgullo.
- Superar el resentimiento mediante el amor.
- Soltar el pasado y aferrarse al futuro. Diseñar una historia futura sin bollos, libre de los castigos que arrastramos.

Las estrategias previas pretenden ser algunas pautas para comenzar a transitar el proceso de sanación de nuestros bollos espirituales. Sin embargo, para erradicar por completo las dificultades que estas abolladuras nos imponen, es necesario poner en juego la intervención de otros recursos que apuntan a reparar la estructura profunda de nuestro espíritu.

La forma en que podremos acceder a estas herramientas y desplegarlas es mediante la observación del observador que somos. En otras palabras; es necesario que seamos conscientes de cómo miramos nues-

tra realidad, cómo la comprendemos, qué clase de juicios son los que articulan nuestro relato sobre esa realidad y qué clase de filtros –sean emocionales o mentales– son los que empañan nuestra lente. Luego de este proceso de identificación, será necesario someter a una revisión y análisis cada una de nuestras estructuras; evaluar cuáles de ellas nos benefician y cuáles nos perjudican, para, en función de esto, diseñar cursos de acción concretos que nos permitan superar las imposiciones de aquellas que nos afectan negativamente.

Para llevar adelante esta tarea, recomiendo imaginar un espacio seguro para nuestro observador interior: una posición desde donde pueda mirar *soberanamente*; es decir, una posición para observar desde donde se sienta más fuerte, más seguro. Para lograrlo, recomiendo un pequeño ejercicio: relajar el cuerpo, respirar de manera lenta y profunda. En medio de cada inhalación, sugiero darle al cuerpo la orden de que se relaje. Es preferible realizar este ejercicio con los ojos cerrados, para que el "viaje al interior" sea más fácil de lograr –sin contaminaciones visuales que distraigan nuestra atención–. Poco a poco; comencemos a proyectar en nuestra mente un lugar apacible, que nos transmita paz. Dejemos que nuestro espíritu module el escenario: podemos imaginar un espacio con árboles o montañas, cualquier lugar que nos aporte tranquilidad. Comencemos a prestar atención a los detalles de esa imagen, a cómo cada pieza forma parte de ese todo que nosotros elegimos para situar a nuestro observador. Ahora, pensemos en que este lugar, esta posición en la que nuestra mirada se encuentra, no puede ser experimentado por nadie a excepción de nosotros mismos. Nadie puede ingresar a este espacio: este reino es pura y exclusivamente de nuestro observador, su santuario. Cuando hayamos alcanzado un estado de paz, es desde ahí que nuestro observador interno atisbará su paisaje para discernir de dónde procede su experiencia de dolor, por ejemplo, una situación confusa o enojosa, donde nuestra participación en esa situación te generó alguna angustia o conflicto, algo que queramos reconsiderar y cambiar en nuestra conducta.

No forcemos las conversaciones con nuestro observador: démosle la autoridad para señalarnos lo que consideremos necesario, no lo reprimamos, dejemos que sus ideas y sugerencias lleguen a nuestro corazón, porque éstas provienen de la fuente de nuestra inteligencia espiritual. Es necesario permitirse prolongar esta observación el tiempo que haga falta y, a su vez, repetirla periódicamente: el prestar atención a nuestro observador interno es una habilidad que requiere entrenamiento, que se domina con el tiempo.

A partir de este momento, cada vez que nuestro mundo se desordene y se salga de control, sabremos que podemos viajar a este lugar: nuestro centro de poder, nuestra tierra de paz y tranquilidad; para visitar a nuestro guía interior, pedirle consejo y seguridad. Como vemos, el viaje para encontrarnos con nuestro observador nunca fue de ida: es un viaje de vuelta hacia nosotros mismos, hacia nuestro interior; hacia el lugar donde finalmente podremos reafirmarnos, sanar y, desde ahí, mirar el accionar de quienes estamos siendo en el mundo, qué nos duele y qué cambiaríamos.

Hacia la formación de monitores

Muchas veces, al incursionar en el camino de comunión con su observador interno las personas encuentran dificultades. Como decíamos anteriormente, para asistir a quienes necesitan una ayuda en este trayecto, la figura del monitor externo funcionará como un espejo para que estas personas puedan verse y repreguntarse.

Ya que esta guía aspira, entre otras cosas, a formar monitores; me interesa detallar cuáles son las responsabilidades profesionales que les competen y qué tareas deberán desempeñar para acompañar a los demás en este viaje al interior de sí mismos.

Un monitor es alguien que asiste a las personas en la construcción de imágenes poderosas, donde puedan verse habitando un futuro en el que son capaces de desplegar su grandeza y gozar de la abundancia. Es

importante aclarar que, en el cumplimiento de este objetivo, los monitores no deben confundir su meta con las siguientes: "corregir" las conductas de alguien, conducir a alguien a su logro, darle al otro todas las respuestas que solicite, ser el sostén que inspire al otro a cumplir con sus objetivos personales y, especialmente, influir en la construcción de las imágenes personales del otro. Por el contrario, el propósito del monitor consiste en:

- Maximizar las fortalezas individuales de quien asiste para ayudarlo a construir una imagen poderosa de sí mismo.
- Asesorar en la superación de obstáculos personales que imposibilitan alcanzar un cambio en los resultados.
- Propiciar cambios de observador que permitan al monitoreado alcanzar su máximo potencial.
- Asistir en la incorporación de nuevas destrezas y competencias que mejoren la efectividad y el enfoque del monitoreado.
- Preparar a quien asiste para asumir nuevos puntos de vista.
- Enseñar a practicar la auto-observación y el monitoreo de las proyecciones propias.
- Fomentar el trabajo basado en la fijación de objetivos.
- Intervenir en los procesos de transformación de personas, grupos, empresas y/o instituciones.
- Diseñar e implementar espacios de observación que propulsen el crecimiento y el desarrollo de las personas y/o las empresas en su ámbito personal, profesional u organizacional.
- Integrar equipos profesionales multidisciplinarios.
- Incrementar la satisfacción laboral y el buen clima de trabajo.
- Incrementar las buenas relaciones entre las personas.
- Lograr que los equipos de trabajo aumenten su productividad.

- Optimizar la administración de las imágenes mentales proyectadas.

En función de estos propósitos, los conocimientos y compromisos que definen al perfil del monitor son los siguientes:

Conocimientos

- Interpretar al ser humano como una unidad coherente que anuda cuerpo, emoción, imagen y lenguaje y está abierta a la posibilidad de cambio.
- Reconocer el papel activo de la imagen, su función generativa y su capacidad de conferir sentido en el proceso del ser.
- Identificar en una conversación sus poderes imaginativos, generativos y descriptivos y cómo estos afectan sus afirmaciones.
- Distinguir el fenómeno de su interpretación, propiciando el desarrollo de la inteligencia espiritual.
- Reconocer la emocionalidad mental de las imágenes que construimos para ponerlas en diálogo con nuestro sentido.

Compromisos

- Observar sin juzgar.
- Escuchar activamente.
- Crear imágenes internas.
- Hacer preguntas abiertas para identificar imágenes poderosas.
- Apoyar las opiniones del monitoreado, pero desafiándolo.
- Generar acuerdos y compromisos.
- Manifestar un comportamiento responsable y ético.
- Mostrar respeto por las personas, su libertad, autonomía, poder de elección, creencias y cultura; pero desafiándolas.

- Mantener una posición humilde para aceptar la condición de aprendiz inherente a todo ser humano.
- Liderar espiritualmente mediante el servicio.
- Mostrar la apertura necesaria para observar los cambios que se producen en las relaciones, las formas de trabajar de las organizaciones y la sociedad.
- Disponerse a una escucha comprometida con el observador y/o empresa que está monitoreando.
- Asistir y acompañar al observador y/o empresa en su proceso de aprendizaje.
- Respetar la confidencialidad, la libertad de elección y el contrato establecido.
- Pautar interacciones con el monitoreado que contemplen una preparación antes de comenzar el proceso de monitoreo, sesiones de trabajo y la realización de un seguimiento pormenorizado de sus avances.

Para cerrar este capítulo, me interesaría recuperar un relato breve escrito por María Cristina Borla. Creo que éste sintetiza lo que implica ser un buen monitor: recordar, ante todo, que no debemos imponer condiciones.

La condición

Nadie jugaba con Emanuel, no lo elegían, ni le hablaban.

–¡Contame de vos! –lo enfrentó Anita.

–Aún no me tiré del tobogán más alto de la plaza –le dijo él en secreto.

–¿Por qué?

Emanuel no respondió.

A ella le atraían los chicos intrépidos y divertidos, él sólo la intrigaba.

–¡Te ayudaré!

–¿Cómo?

–Subirás hasta el último escalón, como puedas, no te apures. Cuando llegues al final, te soltarás. Estaré siempre con vos, ese día te esperaré abajo para abrazarte.

–¡Dale! –sus ojitos celestes reflejaban entusiasmo.

–Si te tirás seremos amigos.

Nadie se había atrevido a desafiarlo así.

Rieron, jugaron y avanzaron juntos. Él subía de a un escalón por día hasta que llegó al final. Ahí frenó.

–¡Soltate!

–¡No!

–¿Por qué?

–¡No es necesario! Podré vivir igual.

Anita lloró de impotencia.

"No existen garantías de que los demás hagan lo que deseamos", dijo su mamá abrazándola.

En síntesis…

Los bollos espirituales nos distancian del cumplimiento de nuestro propósito. El monitor, en su papel de observador consciente, deberá encargarse de que el monitoreado pueda identificar la presencia de estos bollos para repararlos; propiciando así una mejor comunicación entre el monitoreado y su inteligencia espiritual.

6
PRESTAR ATENCIÓN

Preocúpate por abrir los ojos de la conciencia.
Si estos ojos no ven, todo el mundo se mostrará borroso.
MJA

Actualmente, es posible notar cómo una serie de diagnósticos relacionados a la capacidad de prestar atención está en auge. Desde 1980, la Asociación de Psiquiatría Americana resolvió crear los diagnósticos de *trastorno por déficit de atención* (TDA) y *trastorno por déficit de atención e hiperactividad* (TDAH) para englobar a todas aquellas conductas –principalmente, escolares– que escapan a los marcos de los estándares conductuales normativos. En 1974-75, con su curso en el Collège de France titulado *Los anormales*, Michel Foucault investiga cómo la institucionalización de la psiquiatría como rama especializada de la "higiene pública" persigue el fin de "normalizar" a todos los sujetos que presenten conductas por fuera de la norma[9].

Ahora bien, ¿qué sucede cuando estos procesos de normalización de la psiquiatría se entraman con los procesos de normativización (es decir, la imposición de normas sociales) de la escuela? Sin adentrarnos en profundidad en el tema, me interesa rescatar el lugar que ocupa la escuela en el pensamiento foucaultiano como centro disciplinario: para el filósofo francés, la institución escolar se encarga de modular los esquemas cognitivos y conductuales de los niños para que, a través de sus normas, sus subjetividades respondan a un determinado modelo de "normalidad". Foucault destaca cómo esta subjetividad modelo que la escuela se esfuerza por moldear asegurará, entre otros aspectos, que los sujetos de aprendizaje aprehendan la docilidad política y el respeto por las jerarquías en las cadenas de mando. Como es posible observar, la escuela y la psiquiatría se presentan como instituciones que apuntan a un

[9] Foucault, M. (2014), *Los anormales*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

mismo fin: la configuración de sujetos "competentes" según las lógicas y valores sociales imperantes.

A tono con la crítica foucaultiana a la psiquiatría, numerosos autores han señalado la necesidad de revisar el crecimiento exponencial que presentan los diagnósticos de TDA y TDAH en los gabinetes escolares. Para estas corrientes críticas, la imposición social de parámetros de conducta tolerables o estandarizados "obligan a los sujetos a estar inmersos en un estado de pasividad total";[10] mientras que quienes presentan "unas conductas más fluctuantes y tal vez más activas, son categorizados y rotulados como personas *anormales* (…) como sujetos más disfuncionales que los demás"[11].

En este contexto, en medio del furor por estos diagnósticos, adhiero a los teóricos que se preguntan si estos no abundan sólo por la rapidez con que explican la existencia de conductas disruptivas en los niños;[12] ignorando por completo aspectos singulares de las realidades individuales que los jóvenes en edad de desarrollo escolar atraviesan (p. ej.; la separación de padres, algún episodio traumático, etc.). Además, me atrevería a arriesgar –sin ser un especialista en la materia– que diagnosticar este tipo de trastornos es el camino fácil para no pensar en técnicas pedagógicas distintas a las tradicionales, que despierten la atención de los alumnos desde otros enfoques. ¿Cómo es posible que, por ejemplo, un niño al que se le diagnostica déficit de atención por su desempeño en la escuela sea capaz de mirar una película infantil durante dos horas y, lo que, es más, repitiendo de memoria cada parlamento que dicen los personajes? Si esto es déficit atencional, desconozco qué pueda ser prestar atención.

[10] Angulo, C., Cardona, J., Flórez, N., Betancur, J. (2015), "Críticas reflexivas al diagnóstico e intervención del Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad" en Revista Senderos Pedagógicos / ISSN: 2145-8243 / E-ISSN: 2590-8456,6 (6), 97-103. Recuperado a partir de http://ojs. tdea.edu. co/index. php/senderos/article/view/347, p. 98.

[11] *Ibíd*., p. 98.

[12] *Ibíd*., p. 99.

A lo largo de este capítulo, desarrollaremos algunas estrategias para ejercitar nuestra atención; ya que poder prestar atención a lo que nos rodea será lo que nos permita comprender y aprender de qué manera nuestra realidad se configura y cómo podríamos modificarla para que coincida con nuestras proyecciones. Prestar atención resultará, a su vez, indispensable para poder discernir entre las conductas que nos acercan la construcción de sentido de las que no. La atención, entonces, se presenta en esta guía como una de las facultades clave para modificar nuestros comportamientos y maneras de observarnos.

En ocasiones; la mente hace foco en conductas que no nos benefician, que nos distancian del propósito, de la misión que elegimos diseñarnos. La toxicidad de estos obstáculos que distraen la atención impide que podamos aprender a controlar nuestras acciones y desvía el curso de los pasos del sentido que nos alimenta –en otras palabras, nos aleja de la guía de nuestra *inteligencia espiritual*–.

Además de ayudarnos a discernir entre qué nos beneficia y qué nos perjudica; analizar a qué le prestamos atención nos revelará cómo recortamos los estímulos del entorno, qué tipo de selección de características llevamos a cabo para construir la realidad. Prestar atención, en otras palabras, nos hace conscientes del presente –específicamente, de cómo lo construimos día a día–, del recorte que hacemos de él. Analizar a qué le prestamos atención es una forma de analizarnos como observadores: el primer paso para que podamos cambiar nuestra manera de observar. Si transitáramos la vida en "piloto automático", sin atender a los alrededores, anestesiados por la inercia de la rutina diaria, el presente –con todos sus relieves y matices– sería apenas un recorrido, un pasillo que atravesamos sin mirar los murales que embellecen las paredes. No prestarle atención al presente implica perder la oportunidad de detectar en él los elementos sensibles a modificaciones y transformaciones: en otras palabras; implicaría perder nuestro carácter proactivo y nuestro poder de decisión.

Creo que esforzarse en memorizar no significa trabajar en la expansión de nuestras inteligencias. A lo sumo, memorizar algo nos permitirá expandir –al menos hasta que olvidemos lo memorizado– nuestros conocimientos; pero no aumentará el dinamismo y la interactividad de las inteligencias. Quienes diagnostican TDA y TDAH en los niños en etapa de desarrollo escolar proponen que es lo mismo la falta de interés en memorizar que la falta de atención.

Trabajar en prestar atención, por el contrario, sí nos permitirá alimentar las conexiones entre las inteligencias y sus respectivas energías; ya que, si atendemos a cada una de ellas, seremos capaces de aprender lo que tienen para enseñarnos y modificar nuestras conductas alineándolas con nuestro sentido.

Como sostiene el filósofo hinduista Iván Oliveros –más conocido como Sesha–, es necesario que las escuelas comiencen a instruir a sus alumnos en técnicas para prestar atención; y no darla por supuesta en sus entramados coercitivos, que muchas veces ponen a los niños angustiados y nerviosos[13].

El líder del futuro que esta guía pretende formar cuenta con la capacidad y el entrenamiento necesario para prestar y prestarse atención, porque es éste el camino que emprende para conocerse a sí mismo y optimizar el diseño de sus objetivos. A su vez, este líder debe observar con atención para poder detectar con sagacidad los objetivos y las capacidades de los demás: de esta forma; logrará poder comprenderlos, coordinarlos y dirigirlos.

Si, a su vez, todo el equipo de trabajo logra ejercitar la atención que le presta a la comunicación interna, los acuerdos entre miembros fluirán de manera adecuada y coordinada, siempre imantados por el sentido que los acomuna como integrantes de un mismo grupo. Una de las tareas del líder del futuro es, precisamente, mantener a su equipo

[13] Sesha (2013), *Tras las huellas del saber,* Asociación Filosófica Vedanta Advaita Sesha, Girona.

atento al presente, vinculando a sus miembros en la comprensión del instante: así, los procesos de trabajo, los aprendizajes y las interrelaciones se entretejerán para formar un conjunto de acción orgánico. Al prestar atención a los procesos que definen las dinámicas relacionales de un equipo; seremos capaces de percibir sus asperezas y modificarlas, para construir así una comunicación más específica y focalizada, con menos obstáculos, más fluida.

Pero, ¿cómo lograr esta atención? La preocupación por el pasado y el futuro suele dificultar esta atención, la focalización en el aquí y el ahora: como si cada uno de los tiempos tirara de nosotros en sentidos opuestos, muchas veces estamos más pendientes de soportar esas tensiones –que son meros espejismos, dicho sea de paso– que de habitar el tiempo que nos toca a cada instante. Conectar con el presente, prestarle atención a sus detalles, no es tarea fácil para quienes atiborran sus cabezas con preocupaciones virtuales, que no tienen que ver con la realidad inmediata que se despliega frente a ellos. Este vivir desfasado, fuera de foco, tiene su origen, principalmente, en las heridas –las abolladuras– que cargamos del pasado y los miedos que imaginamos en el futuro. Sanar los bollos espirituales y dejar de preocuparse por el futuro –algo que no se padece, sino que se diseña– será lo primero que debamos lograr para poder alcanzar una conciencia clara del presente.

Considero que el ser humano es memoria; ya que lo constituye el entramado de una memoria celular, genética, tradicional, alimentaria y cultural, entre otras. Si tenemos esto en consideración, nuestro crecimiento se revelará como un proceso atravesado por las marcas de estas memorias constitutivas. El presente, entonces, resulta una constante interpretación de esta memoria, en donde solemos actualizar en el ahora la información que nos definió en el pasado. Así, planificar desde el presente nos limita a una conversación con nuestra historia; sin que tengamos la posibilidad de transformar estos rasgos que nos definen. Si, por el contrario, somos capaces de modificar el punto de vista de nuestro

observador y planificar desde el futuro, lograremos transformar esta historia en experiencia y la tensión entre pasado y presente en atención.

Creo que todas las personas padecemos, en menor o mayor medida, de un desorden atencional, de la imposibilidad –o dificultad– de enfocarse en algunas situaciones –sea en la escucha, en la observación de los detalles, etcétera–. Como expresé al comenzar este capítulo, no soy partidario de patologizar este desorden; sino de promover estrategias que permitan, precisamente, ordenarlo. Habitar el presente, atendiendo a sus detalles y matices, es una de las formas que nuestra inteligencia espiritual encuentra de comunicarnos qué necesitamos sostener y qué debemos modificar. Llegado a este punto, procederé a describir cómo trabaja un monitor la atención al presente.

Monitoreo del observador: práctica para ensayar la atención al presente

Todas las palabras que decimos, pensamos y sentimos plasman una imagen. A su vez, esta imagen se interpreta como forma y no como palabra: una forma que se extiende a nuestro pensamiento, configurando nuestra percepción de la realidad. Es así como componemos –como *damos forma*– mediante imágenes a nuestra realidad. Pero, lo cierto es que, al tratarse de imágenes; es prácticamente inevitable que éstas estén abolladas o parcializadas, que no abarquen el cuadro completo del entorno que nos rodea. Tener una imagen entera resulta una tarea imposible –nuestros sentidos, sin ir más lejos, necesariamente recortan los estímulos de la realidad para poder procesarla y brindarle una coherencia–; pero, algo que sí podemos hacer, es entrenar nuestra visión para salir de las imágenes convencionales. Al ser capaces de producir imágenes distintas de las habituales, seremos capaces de darle otras formas a la realidad. Formas en donde podamos empoderarnos, formas desde donde podamos proyectar nuestra conciencia de grandeza y un futuro que en la abundancia pueda diseñarse –nótese aquí que, como dije anteriormente,

diseñar nuestro futuro desde el presente no equivale a *preocuparse* por el futuro: mientras la preocupación nos aleja del instante, el diseño se realiza en función de las imágenes que percibimos en nuestro presente–. Ahora bien, ¿cómo podemos lograr producir imágenes distintas a las que comúnmente nos condicionan? ¿Imágenes que estén libres de nuestros juicios limitantes, que habiliten la reconstrucción de nuestro mundo y la realización de nuestros objetivos vitales?

La siguiente práctica es básica. Consiste en una recreación propia de un ejercicio propuesto por Daskalos y retomado por Zulma Reyo en uno de sus trabajos[14]. Requiere sensibilidad y esfuerzo de introspección. Exige que predomine un deseo de coherencia entre nuestros cuerpos, imágenes, lenguajes y emociones. Nos obliga a poner en acción nuestra imaginación y nos entrena en el dominio de nosotros mismos, de nuestras acciones. El ejercicio consiste en una serie de preguntas en apariencia fáciles, que encierran un proceso de auto-observación y auto-evaluación de la conciencia.

✍ Ejercicio de auto-evaluación de la conciencia.

Lo primero será realizar una revisión de nuestro día –puede ser este o cualquier otro que recordemos–. Detengámonos en aquellos momentos que no fueron agradables; sea porque algo nos alteró o porque no actuamos de la manera en que nuestra conciencia nos lo dictaba. Luego de hacer esto, modifiquemos en el recuerdo lo que no nos gustó. Imaginemos la escena transformada, revivámosla en nuestra mente con el mayor lujo de detalles posible.

Al finalizar, preguntémonos lo siguiente: en esta ocasión en que sucedió esto que nos produjo malestar, ¿cómo nos hubiera gustado que fueran las cosas? ¿Cómo elegimos imaginarlas? ¿Qué clase de valores y poderes poseemos en esta reescritura imaginaria del recuerdo? Para

[14] Reyo, Z. (2011), *La mujer interior. ¿Eres consciente del poder que tienes?,* Ediciones Luciérnaga, Barcelona.

contestar estas preguntas, revisitemos e interroguemos el recuerdo a la luz de la energía de nuestras cuatro inteligencias: focalicemos en algún suceso o episodio concreto que no nos haya gustado en nuestro día y sometámoslo a estas aristas de análisis.

1. a) Físicamente. ¿Qué ocurrió? Respondamos esta pregunta en términos de actuación y visualicemos la escena claramente. ¿Qué ocurrió en los momentos previos y posteriores a esta situación de malestar? ¿Quiénes estaban ahí? ¿Qué palabras dijeron? Observemos los gestos de los presentes en el recuerdo y las características del entorno en el que estábamos. Permitámonos observar lo que nuestra reacción automática no nos permitió captar en ese momento. Sabemos que algo no estuvo bien, pero no debemos defendernos ni acusar a los demás. Coloquemos de lado los rótulos que nuestras emociones hayan proyectado sobre lo ocurrido, junto a las interpretaciones y asociaciones de nuestra mente. Pensemos en cómo esta escena afectó a nuestro cuerpo.

2. a) Emocionalmente. ¿Qué sentimos? Este es el momento para identificar nuestras emociones y observar cómo aún están presentes al recordarlas. Tomemos conciencia de esto, de cómo nos afecta. Luego, contrastemos lo que nos ocurrió emocionalmente con lo que ocurrió físicamente en el incidente. Tomemos nota de si nuestra reacción está basada en lo ocurrido, en lo que creemos que ocurrió, en lo que ocurrió antes en situaciones similares o en lo que podría ocurrir a partir de esto en el futuro.

3. a) Mentalmente. ¿Qué pensamos? Percatémonos de los pensamientos que tuvimos en el momento e inmediatamente después. Pasada la situación, ¿seguimos alimentando esas ideas? Observemos la relación entre nuestros pensamientos y el aumento de nuestras reacciones emocionales. ¿Cómo contribuyeron éstos a encadenar las reacciones que registramos en nuestras emociones, cuerpos o acciones? Observemos especialmente a qué conclusiones llegamos entonces. Recordemos que nuestro cerebro acomodará los acontecimientos a su manera: no lo forcemos, limitémonos a mirar cómo se presenta el pensamiento.

4. a) Espiritualmente. ¿Qué creemos que debería haber pasado? ¿Qué estuvo mal? ¿Consideramos que lo que sucedió fue justo o injusto? ¿A qué tipo de pensamientos, emociones y estados físicos nos llevó esta sensación? Regresemos nuevamente al incidente. Esta vez, escuchemos a la voz de nuestra conciencia y respondamos a lo que ella nos dicte. Ajustemos la escena, pero no entendamos a este "ajuste" necesariamente como una corrección a nuestro favor o a nuestra contra. Este ajuste deberá responder a la versión neutra y consciente de los hechos que existe en nosotros más allá del orgullo. Es aquí donde se constituye la nueva imagen que derivará en el nuevo ser.

1. b) Físicamente. Siguiendo ahora el dictado de nuestra conciencia, ¿qué hubiéramos podido hacer o decir que no hicimos o dijimos? Realicémoslo en este momento como si estuviera aconteciendo. Cambiemos las imágenes y sintamos el efecto de estos cambios en el cuerpo. Revisemos la escena nueva varias veces.

2. b) Emocionalmente. Captemos correctamente el tono de nuestros sentimientos –ira, miedo, envidia, cobardía u otros– y concibamos otras emociones que podríamos haber sentido si hubiéramos escuchado mejor a nuestro instinto superior. Tomemos nota de que esto deberá ocurrir al nivel de las emociones y no pasar por excusas o justificaciones de lo que "debería" ser –lo que sería sólo satisfacer a nuestro ego–. Ahora, sin caer en condenas ni imposiciones, preguntémonos lo siguiente: ¿qué podríamos haber sentido en ese momento diferente a lo que sentimos? Identifiquemos la calidad energética de esta emoción y sustituyámosla por la que sentimos en la situación. Forcémonos a sentir algo diferente.

3. b) Mentalmente. ¿Qué podríamos haber constatado que no constatamos en su momento (si no hubiéramos estado excusándonos, defendiéndonos o acusando)? Apartando las emociones y basándonos en lo que ahora vemos, como en el paso anterior, ¿qué podríamos haber pensado que no pensamos? Sustituyamos estos pensamientos y observemos el cambio en nosotros mismos sintiendo nuestra energía mental.

Recordemos que no se trata de reemplazar un pensamiento por su opuesto, sino de cambiar la naturaleza de nuestra energía mental.

4. b) Espiritualmente. ¿Nos sentimos en presencia de la escasez o de la grandeza en nuestro accionar? ¿Qué ocurre con nuestra confianza? ¿Y con nuestra abundancia? ¿Qué talentos tenemos para modelar nuestra conciencia de ese momento? ¿En qué podemos poner nuestro compromiso? ¿Cómo proyectamos ser? Ajustemos el guion a este nuevo estado mental. Observemos el efecto en el conjunto de la escena, cómo afecta a nuestro cuerpo y a nuestras emociones en el presente. Experimentemos el bienestar que esta claridad y rectitud nos producen a pesar de que nuestra acción puede haber sido ardua. Tal vez requirió firmeza, desapego, y hasta el riesgo de encontrarnos solos en nuestros nuevos juicios.

Luego de este ejercicio, ¿cambió la impresión de nuestro observador? Hecho correcta y repetidamente, aliviaremos el peso que llevamos con nosotros debido a asuntos incompletos, recriminaciones, culpas e historias irrelevantes para nuestros deseos más nobles, nuestra creatividad y nuestra evolución hacia una forma de observador diferente. ¿Pudimos ver los bollos –dolores– y remediarlos? ¿De dónde provenían? ¿Estuvieron siempre ahí?

En síntesis…

Prestar atención es una de las facultades claves que podemos dominar para poder examinar nuestro comportamiento y percepción del entorno y modificarlos. Prestar atención al presente nos permitirá detectar en él aquellos elementos sensibles a ser transformados para alinearse con nuestros objetivos y propósitos.

7
LOS PECADOS QUE NUBLAN LA IMAGEN

Los pecados no se redimen en la iglesia.
Se redimen en las calles, se redimen en la casa.
Se redimen en ti.
Martin Scorsese

Hace algunas páginas, propuse que los observadores sobre-adaptados a su entorno –aquellos instruidos y desarrollados en la cultura de la escasez– tienden a enfrentarse sistemáticamente con obstáculos de la visión: imágenes que empañan la lente a través de la cual observamos la realidad; formas que nublan nuestra mirada evitando que percibamos todas las aristas, cursos de acción posibles e, incluso, redes de afectos que una situación presenta. En este capítulo, nos concentraremos en caracterizar cuáles son estos obstáculos; con el fin de facilitar su identificación y posterior erradicación de nuestros campos de visión.

Llamaremos *pecados* a estos obstáculos. No está de más aclarar que, al elegir esta nominación, no pretendo asociarlos con aquellos vicios atrayentes –*capitales*, podríamos decir; capaces de "tomarnos"

la cabeza– que los dogmas religiosos se encargan de restringir: por el contrario, me interesa pensar en estos obstáculos pura y exclusivamente como filtros de nuestra visión; ideas que, en algunos casos, se presentan enquistadas en nuestra estructura de juicios y pueden terminar por modular nuestra percepción de la realidad. Para el monitor, indagar en qué obstáculos influyen en la visión del observador que está asistiendo será fundamental para componer su diagnóstico emocional: discernir qué emociones siente habitualmente y qué obstáculo de visión está detrás de cada una de ellas.

En este punto, me interesa realizar una rápida distinción entre percepción e intuición. Mientras la primera remite a nuestra experiencia en el mundo –es decir, proviene del pasado de nuestras vivencias– y construye juicios capaces de trazar mapas mentales; la intuición, en cambio, está anclada en el presente y se proyecta a futuro. En este caso, el pensamiento no parece tener un rol fundamental en su procesamiento: cuando intuimos algo, una imagen se nos proyecta; pero no llegamos a conceptualizarla. Para nuestro análisis de los obstáculos de la visión, es importante tener en cuenta, entonces, que no pretendemos generar cambios en nuestras intuiciones –ya que, como no llegan a estructurar conceptos, no es posible alterarlas– sino en nuestras percepciones de la realidad.

Antes de exponer cuáles son los obstáculos más comunes que se nos presentan a la hora de repensar nuestra posición como observadores activos, resulta interesante traer a colación la lectura que Zygmunt Bauman realiza de nuestra contemporaneidad. Para el sociólogo polaco, es posible describir a nuestros tiempos como "modernidad líquida". En su obra, lo "líquido" es una metáfora que nos permite hablar del estado de una sociedad regida por los preceptos de fluidez, cambio, flexibilidad y adaptación. La mutación constante en la que nuestros hábitos, consumos, rutinas, trabajos y relaciones se ven inmersos hace que la vida actual se revista de un principio de obsolescencia programada; en donde todo

está, desde el principio, condenado a terminar y transformarse en algo distinto. Para ilustrar esta idea, podemos recuperar las palabras del mismo Bauman en una entrevista que le realizó el periódico barcelonés La Vanguardia en 2017:

> "Hoy la mayor preocupación de nuestra vida social e individual es cómo prevenir que las cosas se queden fijas, que sean tan sólidas que no puedan cambiar en el futuro. No creemos que haya soluciones definitivas y no sólo eso: no nos gustan. Por ejemplo: la crisis que tienen muchos hombres al cumplir 40 años. Les paraliza el miedo de que las cosas ya no sean como antes. Y lo que más miedo les causa es tener una identidad aferrada a ellos. Un traje que no te puedes quitar. Estamos acostumbrados a un tiempo veloz, seguros de que las cosas no van a durar mucho, de que van a aparecer nuevas oportunidades que van a devaluar las existentes. Y sucede en todos los aspectos de la vida. Con los objetos materiales y con las relaciones con la gente. Y con la propia relación que tenemos con nosotros mismos, cómo nos evaluamos, qué imagen tenemos de nuestra persona, qué ambición permitimos que nos guíe. Todo cambia de un momento a otro, somos conscientes de que somos cambiables y por lo tanto tenemos miedo de fijar nada para siempre"[15]

A diferencia de nuestros antepasados, que habitaban realidades "sólidas", predecibles y controlables –es decir, realidades en donde nociones como el trabajo y el matrimonio duraban "para toda la vida"–; nuestra realidad se configura como un estado mucho más precario, efímero y provisional. Como Bauman destaca, el problema de nuestra liquidez es que la inmersión en la incertidumbre del cambio constante muchas veces termina por angustiarnos y agotarnos.

Ahora bien, es esperable que de este panorama se desprenda una crisis generalizada del deseo. ¿Qué deseamos? ¿Cómo emprender acciones que nos permitan acercarnos a nuestro deseo en un mundo cambiante,

[15] Bauman en Barranco, J. (2017), "Pero, ¿qué es la modernidad líquida?" en la edición del 9/1/1017 del diario La Vanguardia, Barcelona. Recuperado a partir de: https: //www.lavanguardia.com/cultura/20170109/413213624617/modernidad-liquida-zygmunt-bauman. Html.

difícil de fijar? ¿Cuáles son los obstáculos a los que la mutabilidad constante de esta modernidad líquida nos enfrenta? A continuación, procederé a exponer estos "obstáculos/pecados" que nublan la vista del observador interno.

La ira. Es fácil advertir la ira –con todas sus respectivas manifestaciones de violencia– cuando ésta se expresa de manera concreta en los dichos, imágenes mentales, actitudes corporales y/o emociones de un observador; sin embargo, distinguir este pecado se vuelve más complicado cuando se encuentra reprimido. En estos casos, es común que estos mecanismos represivos de la subjetividad transformen a las características "explosiones de ira" en depresión, angustia o timidez. De cualquier forma; a la hora de monitorear a un observador, sea externo –otra persona– o interno –uno mismo–, no es tan importante darse cuenta de en qué medida el observador se relaciona con este obstáculo; sino plantear soluciones para enfrentarlo, imágenes que desafíen a esta ira.

Desde este modelo, propongo como medios para franquear este obstáculo a la paciencia y la compasión: lo que el monitor deberá interrogar y desafiar, entonces, será qué tan profunda es la paciencia del monitoreado, que significa para él la compasión, cómo pone en práctica este concepto en su vida. Si nos encontramos ante un observador con problemas de ira, los ejercicios que el monitor debe asignarle para trabajarlos serán aquellos que profundicen su compasión. Este género de ejercicios le permitirá al observador tomar una distancia crítica en relación a su ira, para verse a sí mismo desde este sentimiento y contrastar esta imagen con la que resulta de verse desde la compasión. Por compasión, estoy refiriéndome a la capacidad de acompañar al otro en su sentimiento; de empatizar con él, de entenderlo al punto de vibrar ante su pasión. En otras palabras, un sentir empático sin acción: sólo una apertura a la escucha, al entendimiento de las vibraciones del otro.

La lujuria. Desde este modelo, no entendemos a la lujuria como pecado sexual. Si bien el plano sexual es una de sus dimensiones; me interesa trabajar a la lujuria en tanto obstaculo de apego, de posesividad –algo que, naturalmente, excede a las actitudes posesivas que pueden presentarse en un vínculo sexo-afectivo–. Para nosotros, entonces, la lujuria remite al exceso de posesión como equilibrador del deseo; es decir, a la idea falaz de que "al tener todo lo que deseamos en opulencia nos sentiremos equilibrados". Pensemos en las consecuencias de, por ejemplo, mostrar una actitud lujuriosa hacia el dinero: la excesiva posesividad en relación a las riquezas materiales no conduce a las personas a la prosperidad; sino a la avaricia, al "poseer por poseer", al entregarse de lleno a las ansias por tener que desequilibran el flujo de la abundancia. Ante este obstáculo de la visión, esta guía propone ejercitar el soltar como método para superarlo.

La gula. Nuevamente, desde nuestra perspectiva, el pecado de la gula presenta ciertas diferencias con el que proponen algunas religiones. Entendemos a la gula como el abuso desde la ausencia de límites éticos; pero, también, desde la idea de que nada puede saciarnos, de que nada es suficiente. Incluso; si, en algún momento, los observadores que padecen de las obnubilaciones de este pecado llegan a experimentar una sensación de saciedad; es habitual que ésta se desvanezca con rapidez, reinstaurando en la persona el sentimiento de vacío. La gula, desde este enfoque, no se concibe entonces como el apetito por comer; sino como la falta de completitud.

Para erradicar este obstáculo de la visión, el monitor deberá trabajar desde la voluntad y la templanza. Por voluntad, nos referimos aquí a la puesta en acción de la intención que el observador tiene: en ocasiones, descubrir esta intención no es tarea fácil –a veces, el observador puede manifestar una intención pero inconscientemente tener otra–; pero el monitor indagará en ella a través de un proceso conversacional exhaustivo, en donde se revelen los juicios que configuran el imaginario del

observador y, desde ahí, sea posible discernir cuáles son los que estructuran sus intenciones profundas. En este punto, es importante aclarar que un monitor nunca debe direccionar la voluntad del observador que está monitoreando; sino limitarse a brindarle los mecanismos de observación necesarios para que éste descubra su propio curso de acción. Por otro lado, por templanza nos referimos a la persistencia, la voluntad articulada en un continuo de acciones que comprometan al observador con sus decisiones en el tiempo.

La envidia. Entendemos a la envidia como la obsesión por los logros ajenos. Si bien estos logros pueden ser útiles para inspirarnos y estimular nuestra intención de crecer, desarrollarnos y progresar; muchas veces la envidia conduce a una obsesión sin emoción. Cuando la obsesión no se conjuga con la faceta proactiva del deseo y las personas se limitan a compararse y frustrarse por no haber logrado aun lo que otros lograron, la envidia se transforma en un obstáculo que puede empañar seriamente la visión de sus observadores internos.

El monitor, entonces, deberá encargarse de poner en acción el deseo del observador asistido; para transformar la carga negativa de esta envidia en una potencia positiva, capaz de fijar a través del deseo metas que apuesten a acercarlo al futuro de la abundancia que quiere proyectar. En definitiva, la envidia es un obstáculo cuando su energía se pone en el afuera, en la comparación; cuando genera pensamientos obsesivos por las acciones de los demás que distraen al observador del curso de sus propias acciones.

El egoísmo. Por egoísmo entendemos al interés excesivo en uno mismo, que conduce a las personas a no mostrarse serviciales ni cuidadosas con los demás. Con esto, no estamos señalando como obstáculo de la visión al amor propio –por el contrario, el amor y la aceptación propios son indispensables para que un observador pueda construir imágenes de poder que sean consecuentes a su deseo–; sino a los casos

en que este "amor propio" se traduce en desinterés e indiferencia por quienes los rodean.

La generosidad es la salida para superar este obstructor; pero, aquí, no entendemos a esta virtud como caridad, sino como generación. Si bien su etimología nos remite al vocablo latino *generosĭtas*, que refiere al obrar con nobleza, me interesa proponer otra acepción para entender este concepto: tomar el prefijo *gen* (que remite a la procreación, al nacimiento) y leerlo en la palabra como indicador de un valor que apuesta a *gen*erar imágenes novedosas, pensamientos originales y flujos de negocios –en otras palabras, elementos que permiten diseñar un futuro en la abundancia–. Combatir al egoísmo con generosidad implica aprender a dar y a recibir, a generar para crear, a alimentar la corriente de un flujo energético que no busca poner los intereses de nadie por sobre los demás, sino que reparte su abundancia de manera justa y equitativa.

Para asistir a un observador con la visión nublada por el egoísmo, el monitor deberá guiarlo en el proceso de revisión de sus juicios para ver si éstos contribuyen a este flujo de abundancia o cercan las posibilidades creativas del monitoreado mediante el "dique" de sus intereses personales –es decir, las barreras que estos intereses generan para evitar la acción de dar–.

La pereza. Desde esta perspectiva, entendemos a la pereza como la aceptación sin cuestionamientos de un status quo: la inmovilidad, el conformismo, la desidia ante la acción. Esta desidia conduce a los observadores que la padecen no a la aceptación de su realidad por convicción; sino por la mera sumisión que suscita el desinterés por actuar. En ocasiones, nos encontramos con personas que se regocijan repitiendo frases como: "No hay caso, yo soy así", "No se preocupen, nunca voy a cambiar" o "Sé que así no llegaré a nada, pero no puedo cambiar". Estos observadores perciben un abismo infranqueable entre la persona que son y la que les gustaría ser; y este abismo las paraliza, las deja cómodas ocupando la posición que tienen sin que aspiren a superarse.

Ante estos "observadores perezosos", los monitores deberán alentar a la formulación de un pedido de ruptura con la situación que habitan: sólo a partir de entonces será posible que estos sujetos incorporen, gradualmente, hábitos proactivos. A su vez, los monitores deberán seguir de cerca estos procesos, para constatar que estos observadores efectivamente cumplan con los compromisos asumidos durante las etapas de monitoreo. Una vez más, me interesaría recordar lo siguiente: los monitores nunca deben oficiar de "jueces"; sino de auxiliadores, consejeros que asistan al observador monitoreado en la toma de conciencia de su obstaculo y en la conexión con su inteligencia espiritual. Al entrar en contacto con ella, los monitoreados accederán a una nueva observación de su entorno que les permita generar un plan de acción para el cambio.

La soberbia. Si bien desde nuestra perspectiva la definición que proponemos de este obstáculo coincide con el significado que comúnmente se le atribuye al sustantivo –este es, podría decirse, el *creerse más que los demás*–; también reconocemos en este obstáculo una cuota de vanidad, más precisamente, del vacío de contenido que genera la vanidad. Este vacío de contenido recae, sobre todo, en las formas del orgullo que modela la soberbia. En capítulos anteriores enfatizamos en la importancia de poder sentirnos orgullosos de las imágenes de poder que logramos construir; sin embargo, si este orgullo se vuelve excesivo, correremos el riesgo de que derive en una rigidez de pensamiento.

La soberbia, en tanto obstáculo de la visión, puede generar una falta de apertura a otras concepciones del entorno –en otras palabras; puede generar un observador cerrado, impermeable a los cambios de perspectiva que otros observadores pueden llegar a proponerle–. Para combatir este pecado, el monitor deberá ejercitar en el observador asistido la humildad: esto es, la facultad de –a través del contacto con nuestra inteligencia espiritual– ser conscientes de nuestras propias limitaciones, para desafiarlas desde el aprendizaje.

La tristeza. Si bien para la religión la tristeza no es un pecado, para esta guía lo es en la medida en que nubla el campo de visión del observador; anulando las posibilidades de que pueda proyectar imágenes que lo empoderen. La tristeza es una emoción que proviene de la pérdida o la frustración, genera encierro y disminuye de manera significativa nuestra energía vital. Por eso, para superar este obstáculo, es importante que el monitor que asista al observador que lo padece lo guíe a través de ejercicios de introspección que le permitan conectar con su conciencia.

La conexión con la conciencia habilitará al observador entristecido a escuchar la voz de su inteligencia espiritual, capaz de alentarlo a superar la tristeza con amor y devoción por un sentido. Escuchar a la voz de la conciencia recargará las energías de este observador; por el contrario, escuchar a la voz del ego, que muchas veces profundiza el sentimiento de tristeza, puede atrapar a los sujetos en ideas y juicios rumiantes y nocivos. La emoción que funciona como contrapunto a este obstáculo es la felicidad: un sentimiento que emana nuestra inteligencia espiritual cuando advierte que estamos en conjunción con nuestro sentido. Generar un plan de trabajo que le permita al observador asistido realizar este viraje será la tarea del monitor.

El miedo. Entendemos al miedo como parálisis en la acción. Este sentimiento básico proviene de un temor a algo externo que, paradójicamente, está infundado en el interior del observador: cuando, por algún motivo, el observador no logra proyectar imágenes poderosas que lo permitan posicionarse de manera afirmativa en su entorno; el miedo lo invade y lo paraliza, anulando cualquier curso de acción posible. La imposibilidad de proyectar imágenes poderosas puede depender de distintos factores; algunos de ellos, por ejemplo, podrían ser: la actividad excesiva de una imaginación "catastrófica", la falta de seguridad para no seguir reglas, las fluctuaciones emocionales ante la desestabilización de las rutinas, etcétera.

Por esto, la fuerza que se contrapondrá a este obstáculo es la de la acción: la tarea del monitor ante un observador temeroso consistirá en ayudarlo a diseñar un plan de acción detallado, en comunión con la voz de su conciencia, que le permita proyectar un escenario en donde su imagen progresivamente se empodere. Enfrentar el miedo no es tarea fácil para un monitoreado: en primer lugar, debe reconocerlo; luego, aceptar que necesita ayuda. En este proceso, el monitor también deberá enseñarle al observador que no está mal pedir ayuda, proponiéndole a sus limitaciones sólo como un escalón más por subir en el ascenso continuo de los aprendizajes vitales. Otro de los aprendizajes que el monitor deberá aspirar a brindarle al observador temeroso es a tener confianza en sí mismo, ya que ésta es el combustible que le permitirá cargar el vehículo de la acción y dejar atrás la parálisis del miedo.

La mentira. Mentir es un ejercicio de la mente que genera acciones sobre las emociones. Las personas mentirosas practican sistemáticamente este ejercicio imaginario; pero no interviene en estas proyecciones imaginarias la voz de la conciencia, sino sólo el dominio de la mente. Por esta razón, mentir no es considerado un pecado en muchas religiones; ya que la acción siempre aparece como proveniente de algún otro pecado. Desde nuestra perspectiva, las personas que mienten y *se* mienten –aunque sea, incluso, de manera inconsciente– encuentran su visión alterada porque viven en una ilusión.

La fuerza que contrarresta a este pecado no es la "verdad" –ya que, como sostuvimos en reiteradas ocasiones a lo largo de esta guía, no creemos que exista una verdad unívoca–, sino la decisión. Por decisión, nos referimos a la facultad de someter los juicios personales a análisis y de cuestionar críticamente la naturaleza de sus constituciones: el observador mentiroso deberá preguntarse si las ilusiones en las que cree le abren o cierran posibilidades a la hora de proyectarse en un futuro de abundancia.

Acciones que nublen al observador

Pecado	Obstáculo	Oposición	Solución
Ira	Odio	Paciencia	Compasión
Lujuria	Posesión	Soltar	Basta
Gula	Abuso	Templanza	Voluntad
Envidia	Obsesión	Desapego	Trabajar el deseo
Avaricia	Egoísmo	Generosidad	Dar
Pereza	Aceptación	Curiosidad	Motivación
Soberbia	Vanidad	Humildad	Trabajar el orgullo
Tristeza	Pérdida	Conciencia	Felicidad
Miedo	Parálisis	Enfrentar	Confianza
Mentira	Fabulación	Decisión	Perdón

En síntesis…

Existen obstáculos que pueden nublar la visión de nuestro observador. Estos impiden que podamos comunicarnos eficientemente con la inteligencia espiritual y conectarnos con el propósito de nuestro sentido. Los obstáculos que reconocimos en las páginas previas son: la **ira**, la **lujuria**, la **gula**, la **envidia**, el **egoísmo**, la **pereza**, la **soberbia**, la **tristeza**, el **miedo** y la **mentira**. Para lograr transformar el observador del mundo que somos, será necesario limpiar previamente la lente de nuestra visión de la bruma que estos obstáculos emanan.

8
LOS RECURSOS INTERNOS

El roble más fuerte del bosque no es el que está
protegido de la tormenta y escondido del sol.
Es el que está al aire libre donde se ve obligado
a luchar por su existencia, contra los vientos
y las lluvias y el sol abrazador.

Napoleón Hill

Como hemos visto hasta ahora, las cualidades que caracterizan al liderazgo del futuro podrían resumirse –haciendo una síntesis esencial– en una virtud que acomuna y transversaliza a cada una de ellas: la capacidad de observación. Observar a su entorno y observarse a sí mismo con constancia y sistematización, con apertura al cambio –revisando permanentemente las estructuras que articulan nuestra realidad–, será el ejercicio que permitirá a los líderes propiciar ecosistemas laborales óptimos: grupos de trabajo armónicos, donde la buena correspondencia entre sus miembros sea la energía que aceite los engranajes de cada proyecto emprendido.

Ahora bien, como decíamos, la observación constante será lo que nos garantice esta armonía en el equilibrio sistémico del grupo. Observar equivale a atender a las posibilidades de las partes; a entenderse con los talentos, sentimientos y deseos de los demás. El modelo de liderazgo que proponemos busca que los líderes logren, mediante esta observación atenta, estar en *sintonía* con su ambiente: comprender los gestos, las palabras y las acciones que hacen a la cotidianeidad de los grupos humanos que dirigen.

Por el contrario, cuando un líder no sabe empatizar con las emociones de los demás –es decir, cuando no logra entrar en sintonía con su entorno– se presenta un caso de liderazgo *desafinado*. En composición, la disonancia es lo opuesto a la armonía: mientras la segunda combina

orgánicamente distintos sonidos y silencios para crear una pieza musical; la primera los articula de manera descuidada, resultando en ruidos fuera de razón. En nuestro campo de estudio, llamamos desafinar a la imposibilidad de encausar las emociones y talentos de los miembros de un equipo de trabajo en una dirección común.

Cuando un líder está en sintonía con su ambiente y su liderazgo es armónico; es destacable que el funcionamiento del equipo no sólo se optimizará en cuanto a sus resultados productivos, sino también en cuanto a la afectividad entre sus miembros y la profundización de la conciencia y el compromiso grupal. Debido a esto, estar en sintonía con el grupo es imprescindible para asegurar la implicancia positiva de estos dos factores: la productividad y la afectividad. Decimos que estos factores se implican porque, mientras más afectuoso y placentero sea el ambiente laboral, mejores serán los resultados productivos que genere; y, a su vez, mientras mejores sean los resultados, mejor será el clima laboral –que estará, probablemente, más libre de las presiones que aparecen cuando hay que enfrentarse a valores que no satisfacen las expectativas proyectadas–.

Ahora bien, ¿cuáles son las pautas a tener en cuenta para alcanzar esta sintonía con el ambiente y estabilidad en la organización? A continuación, procederé a exponer algunas de ellas. Ejercitándolas con sistematicidad; estas pautas nos permitirán profundizar la construcción de sentido del grupo que dirijamos y, fundamentalmente, el desarrollo de la inteligencia espiritual del equipo.

Construir una cultura poderosa. Para lograr esto, el líder deberá respetar los valores del grupo y la lógica organizacional: de esta manera, se garantizará que el imaginario colectivo del equipo sea estable y perdure en el tiempo. En otras palabras; para asegurar la pervivencia de esta cultura poderosa, es necesario que el líder resguarde la identidad grupal –aquella que, como un contrato, sienta las bases de los supuestos que sustentan la unión–. Para alcanzar esta meta, el líder deberá

mantener siempre la confianza en su equipo y replicar en la cúspide del organigrama empresarial los deseos de cambio que provienen de las bases. Creo que esta atención a los escalones primarios del organigrama es fundamental para que los miembros del grupo de jerarquías inferiores adviertan la consideración que se tiene para con su voz y voto en las decisiones generales. De esta manera, resultará para ellos más fácil identificarse con una empresa que los respeta y representa.

Ejercitar la visión grupal. Dirigir la mirada hacia el interior de nuestro equipo nos permitirá esbozar una visión que aumente la proactividad de los miembros. Desde la propuesta metodológica que esta guía plantea, recomiendo ejercitar periódicamente instancias de observación en la que cada miembro del equipo pueda entrar en comunión con sus imágenes internas. Luego de que el reconocimiento de las imágenes propias ayude a cada integrante a alinearse con su deseo; es en función de estas imágenes que sugiero proyectar los planes y estrategias a seguir –y no al revés–. Esto se debe a que, como veíamos anteriormente, ni la mejor planificación florecerá si el paisaje y clima interno de los trabajadores no fue abonado con antelación de optimismo y voluntad.

Desarrollar las inteligencias. Para propiciar un desarrollo eficiente de los distintos tipos de inteligencia en cada miembro del grupo, el líder tendrá que capacitarse en ejercicios y técnicas específicas para la tarea –dicho sea de paso, como se anticipó anteriormente, la segunda sección de este libro-guía ofrece muchos ejemplos de prácticas inteligentes que buscan propiciar esta potenciación–. La razón por la cual es necesario apostar al desarrollo de las inteligencias es porque la interrelación de sus energías –espiritual, emocional, mental y corporal– será necesaria para lograr una correcta comunicación que enfoque colectivamente al equipo en la búsqueda del resultado deseado.

Mostrar apertura al cambio. Como hemos visto hasta ahora; el clima laboral depende, en parte, de las inteligencias de sus líderes. De ellos dependerá alinear la visión del equipo con la cultura, los hábi-

tos, la estructura requerida, los recursos disponibles y las estrategias delineadas para alcanzar los objetivos de productividad. Alinear todos estos componentes implica el diseño de un plan de trabajo: serán los líderes de equipos quienes diseñen este plan y vinculen a las personas –todos los miembros del grupo, sin distinciones de especificidad ni rangos– para que puedan apropiarse del mismo. A su vez, es tarea de los líderes marcar el ritmo del paso del aprendizaje a la acción: valiéndose de su optimismo, deberán difundir y comunicar tanto los avances y progresos como la emergencia de nuevos panoramas de acción, para que el grupo en su totalidad pueda evaluarlos en función de su potencia de cambio. También, es importante destacar que para mostrar a los demás los beneficios de la apertura al cambio, los líderes del futuro deberán tener, transmitir e inspirar confianza en cada uno de sus actos y decisiones.

Autoestima, autoconfianza

Muchas personas piensan que autoestima y autoconfianza son palabras equivalentes. Sin embargo, aunque ambos conceptos estén relacionados; es necesario resaltar que son términos distintos, con implicaciones claramente diferenciadas. Mientras que la autoestima es el sentimiento de apreciación general que tenemos por nosotros mismos; podríamos postular que la autoconfianza, siguiendo a Juan Armando Corbin, es la apreciación de las capacidades que poseemos[16]. Esta apreciación está centrada en las creencias que tenemos con respecto a la capacidad y habilidad de triunfar en un contexto determinado. Si prestamos atención, podremos discernir que cada una de estas palabras interpela a una inteligencia diferente: la primera, a la emocional; la segunda, a la espiritual. A continuación, nos detendremos expositivamente en el segundo concepto postulado; para dimensionar mejor en qué medida el correcto desarrollo de la inteligencia espiritual es necesario para distinguir y ordenar nuestros distintos planos de acción.

[16] Idea basada en artículos del autor publicados en la página https://psicologiaymente.com.

Uno de los grandes teóricos de la autoconfianza es Albert Bandura, quien formuló su teoría de la autoeficacia como parte de su Teoría del Aprendizaje Social[17]. Su investigación sobre el aprendizaje social de los seres humanos le permitió identificar una serie de componentes cognitivos que facilitan el proceso de cambio e influyen en la formación de intenciones y en la autorregulación motivacional. Entre estos componentes, la autoeficacia percibida o la percepción de la confianza en uno mismo adquirió un rol protagónico en sus estudios. Bandura afirma que el desarrollo de la confianza en nosotros mismos está constituido por cuatro componentes:

Los logros de ejecución. Para Bandura, las experiencias del pasado son la fuente de información de autoconfianza más importante; ya que nos permiten corroborar nuestra capacidad real de dominio sobre el mundo.

La experiencia u observación. Aquí, Bandura se refiere al modelado; es decir, al ver (o imaginar) a otras personas ejecutar exitosamente ciertas actividades.

La persuasión verbal. La persuasión verbal es importante, especialmente en aquellas personas que ya confían en sí mismas y necesitan solamente un poco más de seguridad –alcanzable mediante un discurso motivador y convincente– para realizar un esfuerzo extra y alcanzar el éxito.

El estado fisiológico del individuo. Los individuos suelen interpretar los estados de gran ansiedad como signos de flaqueza o bajo rendimiento. Por el contrario, el buen humor o los estados emocionales positivos también presentan un impacto en nuestra manera de interpretar las experiencias. Mientras que las personas que sólo se quejan y/o victimizan no hacen más que expresar su impotencia y ahondar en sentimientos tóxicos como el resentimiento, el miedo y la envidia; los individuos que habitan emociones positivas hacen a los demás partícipes de su poder, apuestan a soluciones colaborativas, emanan confianza

[17] Bandura, A. (1977), *Social Learning Theory,* General Learning Press, Nueva York.

y entusiasmo y tienen la capacidad de generar abundancia de manera constante.

Tomando estos componentes como recursos internos que debemos desarrollar para convertirnos en verdaderos protagonistas exitosos –no sólo de nuestras carreras, sino también de nuestras vidas–; dedicaremos el resto de este capítulo a analizar un caso de éxito en el que estas ideas fueron implementadas para transformar triunfantemente el clima laboral.

Análisis de caso: trabajar en la trama conversacional

Así como los enfoques de las personas y las organizaciones se ven inmersos en un intenso período de cambio; actualmente, los procesos también requieren de estrategias cada vez más innovadoras para que en los contextos actuales se puedan producir los movimientos esperados, modificando las conductas no deseadas y fijando aquellas que queremos que se instalen en la cultura de la organización. Siguiendo esta línea de pensamiento, procederé a presentar un caso de aplicación que junto a un equipo de trabajo desarrollamos en Argentina en los años 2013 y 2014.

Se trata una serie de problemas presentes en una planta productiva que, si bien en el momento de este trabajo contaba con excelentes índices de productividad –al punto de llegar a ser premiada dentro del grupo al que pertenecía–, generaba un importante nivel de preocupación entre sus directivos. ¿La razón? Las encuestas de clima laboral que se llevaban adelante de forma regular arrojaban resultados sumamente negativos. Fue debido a estos resultados que, junto a mi equipo de asesores, pusimos en marcha un proceso de cambio que constó de los puntos nodales que expondré a continuación. El método operó, entre otras teorías, sobre la base de los conceptos de “atractores fractales” y “efecto mariposa”; acuñados por Edward Lorenz, matemático y meteorólogo estadounidense pionero en el desarrollo de la Teoría del Caos.

Para entender de manera sencilla quién fue y en qué consistió el trabajo de Lorenz, revisaremos su entrada en Wikipedia:

"Lorenz construyó un modelo matemático muy simplificado, que intentaba capturar el comportamiento de la convección en la atmósfera. Lorenz estudió las soluciones de su modelo y se dio cuenta que alteraciones mínimas en los valores de las variables iniciales resultaban en soluciones ampliamente divergentes. Esta sensible dependencia de las condiciones iniciales fue conocida después como el efecto mariposa. Su investigación dio origen a un renovado interés en la teoría del caos (…) Lorenz se dedicó a explorar las matemáticas subyacentes y publicó sus conclusiones en un trabajo titulado Flujo determinista no periódico en el que describió un sistema relativamente simple de ecuaciones que dieron lugar a un patrón de la complejidad infinita, llamado atractor de Lorenz".[18]

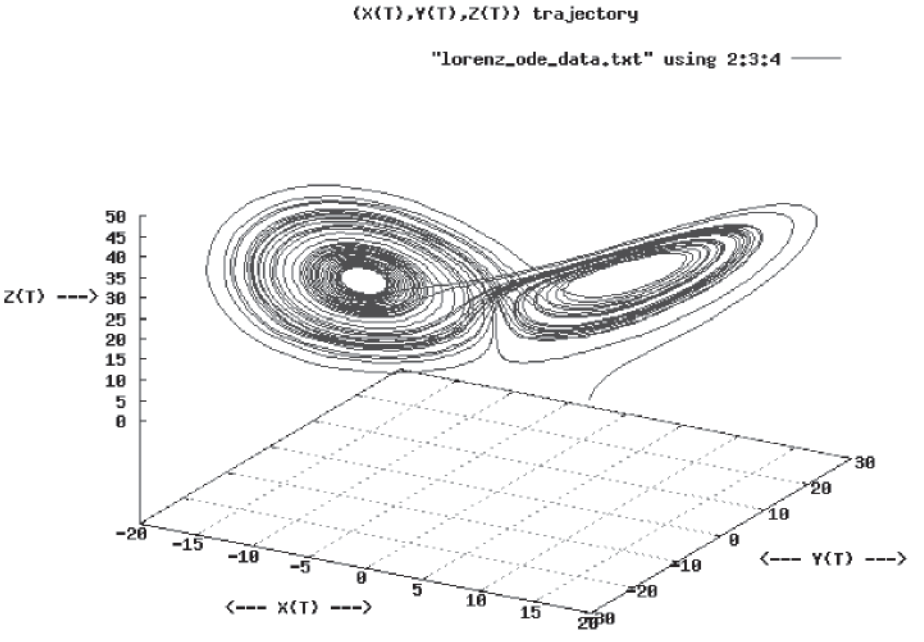


Gráfico de Lorenz, recuperado de
logicaltightrope.wordpress.com/2013/08/29/edward-lorenzs-strange-attraction

[18] "Edward Lorenz", en Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Edward_Lorenz]

Basándonos en el modelo de Lorenz –que permitió establecer el rumbo del caos atmosférico y predecirlo identificando la presencia de atractores–; hicimos el ejercicio de transpolar este esquema a la empresa, con la intención de generar atractores "humanos" dentro de la atmósfera organizacional. La tesis de Lorenz postula que un atractor atmosférico –como, por ejemplo, un centro de baja presión– tiene la facultad de atraer distintas partículas.

Al aplicar esta idea a la gestión de la empresa, concluimos en que lo mismo ocurriría si implementábamos en la atmósfera de la institución a determinados atractores humanos; capaces de atraer a otros trabajadores y directores hacia sus ideas y valores. Llamamos a estos sujetos "atractores de sentido", ya que reconocimos en ellos la capacidad de construir imaginarios individuales, acciones y estrategias de motivación y mejoría en las relaciones interpersonales del grupo –en otras palabras, líderes como los que este libro-guía pretende formar–.

Luego, depositamos en estos atractores la responsabilidad de compartir la visión de un clima mejor; en donde todos –tanto la dirección de la planta como los colaboradores– pudieran sentirse bien y encontrarse para conversar sobre las problemáticas cotidianas que los interpelaban, con la esperanza de alcanzar juntos la resolución de los conflictos. Para lograr que esta instancia de diálogo llegara a buen puerto, fue necesario asegurarse de que la conversación no se realizara de manera asimétrica; sino que los distintos interlocutores pudieran conversar en un mismo plano sin importar su jerarquía, apostando a una puesta en común mediada por la horizontalidad de la palabra.

Para poder conectar nuestra hipótesis de trabajo con la situación que observábamos y realizar los cambios necesarios; partimos de tres premisas, para nosotros fundamentales, que nos permitieron intervenir en el clima laboral y modificar los indicadores relevados. Éstas fueron las siguientes:

Los sistemas dinámicos se pueden clasificar –como lo hizo Lorenz– básicamente en: estables, inestables y caóticos. Un sistema estable tiende a lo largo del tiempo a un punto, u órbita, según su dimensión (atractor); uno inestable se escapa de los atractores y, por último, un sistema caótico manifiesta los dos comportamientos. Por un lado, existe un atractor por el que el sistema se ve atraído; pero, a la vez, hay "fuerzas" que lo alejan de éste. De esa manera, el sistema permanece confinado en una zona, pero sin tender a un atractor fijo.

En el caso de los sistemas sociales, una mínima diferencia en esas condiciones hace que el sistema evolucione de manera totalmente distinta; pero, en términos generales, se asemeja a un sistema caótico, ya que no se puede predecir qué ocurrirá, pero sí hacia donde se dirigirá. Ejemplos de tales sistemas son: una noticia destacada por la prensa que impacta a todos y/o un partido de la selección nacional de fútbol –capaz de lograr que cada persona deje por un lado su propio club (estado fractal) y se ponga los colores nacionales para (por un tiempo) ser atraído por este atractor–. Como es posible observar, esto le da una lógica al grupo que se torna predecible. Esa es la acepción de la teoría que hemos utilizado en este caso en particular.

El análisis de la dimensión cultural y su diagnóstico es bien complejo por su interdependencia con otras variables. Un error en este punto de inicio puede ocasionar una variación mayor como consecuencia de no haber entendido el flujo del negocio, la cultura y los emergentes del clima. Para no caer en este error, se requiere tanto de definiciones políticas y de gestión claras como del diseño de un dispositivo capaz de evaluar la cultura actual. Luego, será necesario trazar un plan detallado del proceso de cambio que nos llevará a la cultura deseada. El proceso implica, entonces, trabajar en la definición de los valores reales de uso; neutralizando rituales, subculturas, rumores y cualquier otra representación de valores no deseados. La idea no es la de dotar al personal de un nuevo sentido, de nuevos valores y tratar de imponérselos; por el contrario, el

propósito buscado es identificar y desarrollar los atractores de sentido que la misma organización tiene para ponerlos en funcionamiento.

Resulta indispensable, entonces, realizar un *diagnóstico organizacional* profundo para identificar a los grupos que componen las subculturas de la organización: aquellos referentes internos capaces de apalancar los procesos de cambio, las alianzas y los vínculos significativos; en otras palabras, los poderes políticos tácitos y/o explícitos de la empresa que podrían acelerar o refrenar el proceso de transformación emprendido. Es común que estas subculturas internas proliferen cuando la empresa alcanza grandes magnitudes, y terminen por reemplazar la lógica de sentido general de la institución por lógicas de sentido sectoriales y de supervivencia. Nuestra experiencia en este caso nos demostró que a veces la lectura de indicadores no alcanza para develar cuál es la raíz del descontento ambiental: para descubrirla; es necesario observar, explorar y verificar el comportamiento del ecosistema empresarial. Sólo luego de conocer el funcionamiento de estos engranajes internos, será posible inferir cómo se entreteje la trama social de la empresa y cómo los atractores propuestos podrían funcionar de la manera más general posible en la matriz organizacional.

En síntesis, es el diagnóstico de los componentes de la trama social lo que nos brindará el conocimiento necesario para poder operarla; de la misma manera en que un médico detecta signos y síntomas que luego le permitirán medicar a su paciente. El diseño de una metodología diagnóstica particular implica la revelación de aspectos de la trama a veces no observados a simple vista. Sólo a partir de allí, será posible diseñar un dispositivo que sea capaz de anclar positivamente la situación observada; generando los resultados que se desean conseguir sin perder o impactar negativamente en aquellos que resulta necesario conservar –como, por ejemplo, la productividad lograda–.

La acción

Para poder dar cumplimiento a la misión y alcances proyectados; propusimos crear una *brigada del clima laboral*, distinguiendo entre el personal más calificado a los mejores colaboradores para que sean parte del proyecto. A su vez, a estos miembros que compondrían el equipo se los capacitó para desempeñar cuatro roles definidos. Pensamos en el término *brigada* para asimilar su funcionamiento a la forma en la que trabaja una brigada de incendios, donde cada participante opera en la prevención y sobre la emergencia declarada. Para ello, los participantes son entrenados sistemáticamente de forma teórica y práctica. Una vez acabada esta primera etapa de entrenamiento; se les asigna un rol determinado, una función que les permitirá desempeñarse de la forma más efectiva junto a sus colegas de brigada cuando detecten un evento que requiera de sus intervenciones. Los roles que compusieron nuestra brigada de clima fueron:

El experto: una persona que poseía el conocimiento de los contenidos y procesos para producir los cambios requeridos y podía aportarlos al equipo. Su formación fue un aspecto clave.

El integrador: una persona que detenía la transmisión de conductas negativas a los demás. El integrador se encargaba de romper con las conductas dañinas, abusivas o desafortunadas y las reemplazaba por otras proactivas, útiles y efectivas. Elegimos para este rol a alguien que, a los ojos de sus compañeros, resultaba un modelo de conducta positiva; capaz de transmitir hábitos efectivos que fortalecían a los demás.

El planificador: una persona que contaba con una capacitación específica para afrontar el manejo de situaciones críticas.

El agente de cambio: una persona que nucleaba la cultura empresarial. Viabilizaba el cambio, coordinaba acciones e impulsaba el crecimiento.

A su vez; establecimos también dos roles adicionales que, sin ser parte de la brigada del clima, colaboraron con sus miembros para alcanzar los objetivos haciendo uso de su posición jerárquica y política dentro de la organización. De esta manera, la brigada fue capaz de operar de forma efectiva dentro de la cultura de la empresa. Estos roles adicionales fueron:

El sponsor: una persona que siguió, auditó, controló y analizó desvíos; en síntesis, alguien que ofició de observador del proceso de cambio en general. Fue el responsable de la gestión del clima en la empresa, sostuvo políticamente el proyecto. Se reunió periódicamente con los tutores, ofreciéndoles una retroalimentación sobre el funcionamiento de los equipos a partir de lo que escuchaba y veía en su entorno.

El tutor: una persona que estableció los objetivos del equipo de trama a su cargo, poniéndolo en acción y coordinándolo. El tutor ofreció sus servicios ante requerimientos o trabas operativas, controlando y evaluando el desempeño de la brigada y convocando mensualmente a una reunión de balances. Fue quien propuso cambios y lineamientos a nivel general. Era el espíritu de la brigada. Sostenía a los brigadistas y los dinamizaba a partir del coaching.

El entrenamiento del brigadista se basó fundamentalmente en el desarrollo de su liderazgo personal y su inteligencia emocional y espiritual. Estos puntos fueron trabajados como competencias genéricas para todos los participantes de las brigadas de clima y de forma específica según el rol que debían ejercer dentro de la brigada, ya que –como se vio anteriormente– los cuatro roles presentaban un desempeño muy disímil.

En el entrenamiento, se trabajó específicamente en la formación y desarrollo de las cuatro dimensiones de las inteligencias:

La conciencia, confianza y compromiso. Ser consciente de las propias emociones y reconocer su impacto en nosotros y en los demás, contar con la valoración adecuada conociendo las propias fortalezas y debilidades.

La gestión de los valores. Tener confianza en nosotros mismos, apoyándonos en la valoración que hacemos de nosotros y de nuestras capacidades. A su vez, tener confianza en el entorno social en el que nos hallamos.

El liderazgo de sentido. Contar con autocontrol, con la capacidad de manejar adecuadamente los impulsos conflictivos y emociones. A su vez, adoptar una postura transparente y sincera, afrontando con integridad y responsabilidad la búsqueda de nuestro propósito. Este liderazgo implica adaptabilidad y flexibilidad para afrontar los cambios, pero siempre teniendo un foco claro del sentido de la visión grupal.

La gestión de la colaboración. Desarrollar nuestra influencia utilizando técnicas de persuasión. Aportar al desarrollo de los demás, proveyéndoles una retroalimentación y guía adecuadas. Catalizar el cambio, alentarlo, promoverlo y encauzarlo en una correcta dirección. Gestionar conflictos, resolviendo adecuadamente los desacuerdos que se presenten. Trabajar en equipo, siempre colaborando y cooperando con los demás.

En cuanto al desarrollo del equipo, trabajamos en estos diferentes estilos que también debían ser ejercidos de forma particular de acuerdo al rol asignado:

El liderazgo visionario. La capacidad de esbozar visiones claras y convincentes que resultan motivadoras desde el sentido de propósito.

El monitoreo. El establecimiento de puentes de conexión entre los objetivos laborales y los personales, la búsqueda de un clima de relaciones armónicas.

Los valores. La consideración de los valores personales estimulando, a su vez, el compromiso con la empresa mediante la participación.

Como hemos mencionado a lo largo de este trabajo, el apalancamiento en los valores compartidos es una pieza fundamental para anclar el cambio deseado y mantenerlo en el tiempo. Asimismo, un elemento

puede constituirse como atractor sólo si está alineado con los valores de uso del sistema en el que queremos operar.

En el proceso del caso analizado, fuimos capaces de observar que los indicadores del clima laboral fueron mejorando en la medida en que las personas involucradas fueron capaces de disolver y operar aquellos elementos que atentaban contra los valores de uso mayoritarios de la empresa. También, de manera complementaria, fueron estas mismas personas quienes pudieron detectar y utilizar a los atractores que consolidaban dichos valores.

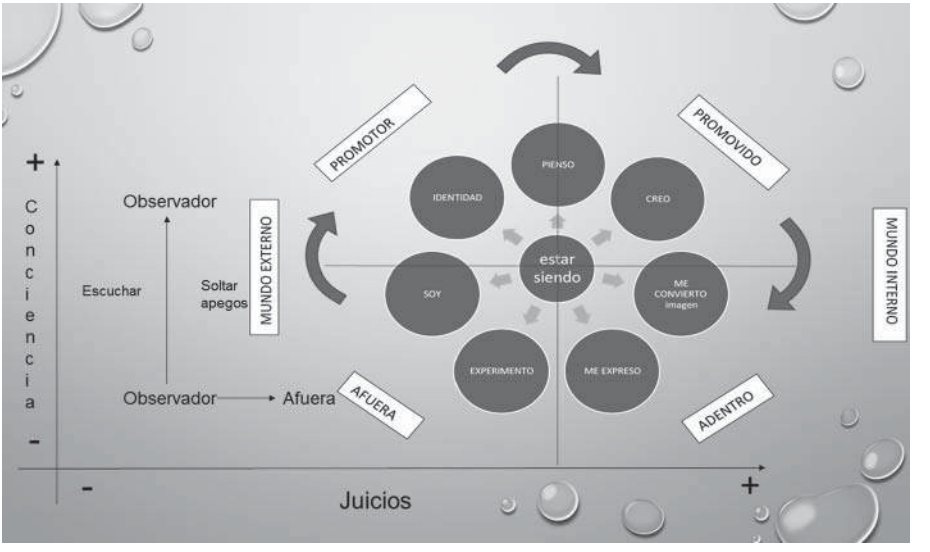
Es necesario mencionar que quienes llevaron adelante el trabajo de campo de todo este proceso fueron personas con una sólida voluntad y energía para poder producir los cambios necesarios, con el único beneficio de contribuir a mejorar el clima del lugar donde dedicaban muchas horas por día. Si bien nosotros creamos este dispositivo, lo pusimos al servicio de esas voluntades; facilitando la construcción de un rol inusitado para esa organización, que se diferenció de cualquier rol anteriormente existente: el de *brigadista del clima*. Fue esta figura quien tuvo que convivir y establecerse, sin intentar reemplazar a las autoridades formales de la empresa (supervisores, encargados, jefes o gerentes) o de fuera de la empresa (delegados, gremialistas, etc.).

En síntesis…

Cuando un líder está en sintonía con su ambiente y su liderazgo es armónico, el funcionamiento de su equipo de trabajo se optimizará y los resultados del conjunto serán más productivos. Sintonizar con su grupo, empatizando con cada uno de los miembros y cuidando la red de afectos formada, es una de las tareas indispensables de los líderes del futuro.

Para lograr esta armonía, los líderes de equipo deberán cumplir con las siguientes pautas: construir una cultura poderosa, ejercitar la visión grupal, desarrollar la visión grupal y mostrar apertura al cambio.

ACCIONAR


+
Conciencia
-
Observador
Escuchar
Soltar apegos
MUNDO EXTERNO
Observador
Afuera
PROMOTOR
PROMOVIDO
IDENTIDAD
PIENSO
CREO
estar siendo
SOY
ME CONVIERTO
Imagen
EXPERIMENTO
ME EXPRESO
MUNDO INTERNO
AFUERA
ADENTRO
-
Juicios
+

9
HACIA UNA TRANSFORMACIÓN DEL OBSERVADOR INTERNO

La posición que tomamos como observadores del mundo nos permite accionar de manera específica sobre él. Por esta razón; para cambiar nuestra acción, resulta necesario previamente cambiar la posición particular que tenemos como observadores. Al modificar esta perspectiva, seremos capaces de entender la lógica de nuestros resultados desde un punto de vista distinto; que nos permita imaginar nuevos cursos de acción y actuar en consecuencia. En otras palabras; lo que propongo es que, si no logramos cambiar previamente la posición de nuestro observador, resulta difícil cambiar nuestra forma de accionar sobre el mundo.

Esta sección de la guía aspira, precisamente, a ofrecer asistencia para quienes estén interesados en modificar su posición de observador y diseñar un curso de acción distinto al que venían ejecutando, fundado en una perspectiva nueva y renovada. Para esto; indagaremos en ejercicios prácticos que buscan –apoyándose en la escucha de nuestra inteligencia espiritual– transformar al observador interno para, de esa manera, transformar nuestros modos de accionar.

La propuesta

Antes de comenzar con los ejercicios de esta sección práctica, me interesa recapitular una idea que desarrollamos en instancias previas: ante la pregunta por el sentido de la vida, ¿qué respuestas podemos esbozar? Desde esta guía, propusimos entender al sentido de la vida como *ser el individuo que queremos ser*. No como un "fin último" estático e inmutable, una misión personal y vital; sino como un objetivo dinámico y temporal, un propósito concreto, alcanzable, finito en el tiempo. Sin

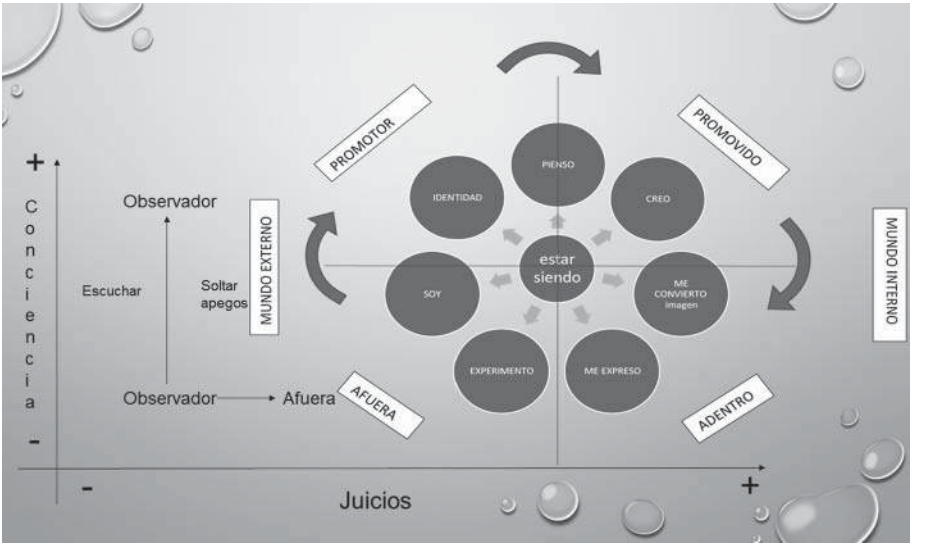
embargo; es común que, ante el deseo de cumplir con nuestro sentido y devenir este individuo soñado, nos encontremos con obstáculos que nos impidan ser lo que deseamos.

Es para superar estos obstáculos que propongo crear internamente un observador de nosotros mismos que pueda tomar distancia de lo observado. Me interesa postular la construcción de este nuevo observador como un camino de regreso al *ser abundante*, aquel que ve al mundo de manera más amplia y rica, como una línea ancha de horizonte cargada de posibilidades infinitas. El observador creativo, aquel que se distancia de su realidad y puede observar el mundo de manera más abarcadora, regresa al gesto de la mirada infantil: mira sin prejuicios ni pecados, desde la ilusión y la posibilidad, escuchando atentamente a la voz de su conciencia.

Para alcanzar este modelo de observador, es necesario retirar con cuidado las máscaras que determinan nuestra percepción ambiental: así, en vez de cambiar la realidad externa, lo que intentaremos será identificar las actitudes y predisposiciones personales que moldean y limitan la vitalidad de esta realidad y trabajar sobre ellas. En otras palabras; lo que esta sección propone no son ejercicios para modificar la realidad, sino nuestra *percepción* de la realidad. Al limpiar las lentes de nuestro observador de los juicios que imposibilitan la puesta en práctica de determinados cursos de acción; construiremos un nuevo observador, capaz de proyectar las imágenes que desee de su estar-siendo en el mundo.

Ahora bien, ¿cómo se han configurado a lo largo de nuestra historia estas predisposiciones que limitan nuestra acción? Para ser quienes somos; hemos pasado toda una vida construyendo una identidad en torno a creencias e impresiones que hoy son memoria. Poco a poco, nos fuimos convirtiendo en personas que se expresan y experimentan a sí mismas de acuerdo a juicios que provienen de esa memoria. Pero, ¿de dónde provienen estas creencias e impresiones?

Desde el principio de nuestras vidas, nuestros círculos de socialización primaria –en particular, el núcleo familiar– crean incesantemente imágenes sobre nosotros. Cuando un sujeto en desarrollo recepta estas imágenes proyectadas sobre él, se amolda a la identidad que las imágenes le proponen. De esta manera, en primera instancia, la identidad pareciera ser una construcción que se inviste desde afuera –es decir, desde las expectativas que manifiestan otros por fuera de la propia subjetividad–.



Entonces, ¿qué sucede con el sujeto cuando se apropia de estos imaginarios y, en función de ellos, comienza a consolidar su identidad? Su curso de acción se delimita para encajar en la imagen que sobre él se proyecta: por ejemplo, si una madre insiste en que su hijo es un buen jugador de fútbol; éste practicará más y más el deporte, afianzando su técnica y deviniendo, efectivamente, en un buen futbolista. Luego, el sujeto razonará desde esta identidad creada –la de buen futbolista–; al pensar, creará valores y credos personales y, desde estos credos, se

reafirmará en lo que es. En otras palabras; somos construcciones sociales que, durante mucho tiempo, funcionan encerradas en el ciclo de la validación de sus juicios externos.

Como es posible observar en el gráfico previo, la recursividad previamente descripta está colocada en el máximo del eje de juicios internos que se fueron validando con el tiempo. Debido a esto, podríamos vivir una conversación con nuestra historia y, si nuestra memoria se construyó en el pasado, ya que tenemos una memoria genética, celular, tradicional, social, alimentaria, cultural, nuestro presente podría ser pasado; es decir, nuestros juicios serían limitantes sólo por estar edificados desde ese pasado. Como vemos; a medida que en el gráfico nos acercamos al observador interno, estos juicios se van aplacando. Por otro lado; a medida que nos acercamos a la conciencia, vamos perdiendo los juicios.

Esto puede ser desafiante para algunos y un chiste para otros, pero vamos perdiendo el juicio, los juicios que nos mantuvieron en nuestra personalidad; o, mejor dicho, en lo que siempre supusimos que ésta era. En este punto, la historia se reconvierte y se transforma en experiencia; no en limitación o fundamentación para el futuro. Este presente deja de tener una fuerza inercial proveniente del pasado y nos da la posibilidad de diseñar desde el futuro.

Ideas, juicios y opiniones fueron, poco a poco, introduciéndose en este sistema de validación de la personalidad; hasta, efectivamente, ser validadas y creídas por el sujeto. El problema con estas validaciones es que, como vimos, son falsas: construcciones de los juicios de los sentidos –sentidos que, por su parte, sólo pueden percibir la realidad a través de un recorte que asumen como totalidad–. E, incluso, muchos de estos juicios no son propios; sino que, como decíamos, son o fueron promovidos desde el afuera por las proyecciones que otros hicieron sobre nosotros. Algunos de estos juicios, por ejemplo, pueden provenir de familiares con sus propios bollos emocionales –amistades rotas,

contextos adversos o muchas otras situaciones que no tienen por qué ser reales para el sujeto que recepta la proyección–. Llegados a este punto, postulamos que estas validaciones pueden cambiarse por otras sólo modificando al observador y la forma que éste tiene de percibir la realidad.

Volvamos a otro ejemplo similar al del jugador de fútbol para entender cómo funciona el gráfico de validación de juicios. Supongamos que un niño se encuentra jugando en la vereda mientras su madre está barriendo. En ese momento, una vecina pasa al frente de ellos y los saluda. El niño, distraído, continúa con su juego sin devolverle el saludo. Ante este gesto, la madre se apresura a mirar a su vecina y decirle: "Es un buen niño, pero es tímido". Es aquí donde vemos cómo, ante una situación más bien azarosa, el juicio "tímido" se infiltra en la representación que la madre proyecta sobre su hijo.

Desde afuera, este adjetivo ingresa en el modelo de creencias del sujeto, que ahora se preguntará: "¿Soy tímido?". A partir de esa apreciación, el niño construirá una imagen de su timidez: se convertirá en un tímido que se expresa tímidamente y, ante este modo de expresarse, sus amigos le dirán constantemente que es tímido. Así, la validación progresiva del juicio terminará por cristalizar una imagen identitaria en el niño. Desde ese concepto; el sujeto-tímido pensará y crecerá, encerrado en su creencia. Como vemos; el ser puede ser una historia que ni siquiera es propia, sino un relato que se fue creyendo y abonando hasta componer la memoria de quién es alguien en el presente.

Como es posible apreciar, todo este encadenamiento semántico que resulta en la construcción identitaria es sólo una mentira que nos contamos a nosotros mismos: juicios que se interrelacionan hasta construir un concepto; algo que creemos que es verdad, pero, en realidad, es sólo un relato que nos hemos –y nos han– repetido sistemáticamente. Para transformar nuestra posición como observadores del mundo y, de esa forma, transformar la percepción que tenemos de nuestra realidad; será necesario que suspendamos estos juicios que a lo largo de nuestra historia

pretendieron definirnos y escuchemos a nuestra conciencia, a la nueva forma de observar que ésta nos propone.

Dejar estos relatos atrás implica un cambio drástico. Es común que muchos estén convencidos de "ser" su identidad; con sus sentidos, opiniones y actitudes. Estas personas consideran que es inconcebible funcionar de otra manera. Lo cierto es que el proceso de superación de juicios demanda coraje, determinación e introspección; ya que los pecados que obstruyen la imagen pueden llegar a colarse en estos juicios, creando otros nuevos o conclusiones que no nos faciliten el trabajo de transformar nuestro observador. La percepción está condenada a ser contaminada por algún prejuicio a menos que algo en nosotros cambie radicalmente y aprendamos a vivir y funcionar desde otro punto de vista muy diferente. Es por eso que, para alcanzar una percepción genuina, se necesita previamente descubrir y definir una experiencia alternativa del observador. Esta experiencia alternativa implica encontrar otro foco para la conciencia: construir una mirada nueva, energizada por su fuerza vital, al tanto de su grandeza y limpia de los juicios provenientes de los obstructores de la imagen o de los bollos.

La mayoría del contenido que pasa por nuestra mente –es decir, más que nada, nuestra memoria– se relaciona con rutinas, obligaciones, gustos, vínculos y la recepción de nuestro entorno. Los pensamientos forman de manera constante conclusiones, comparaciones y estrategias basadas en el hábito. Estos hábitos, a su vez, pueden modificarse –por ejemplo, reemplazando hábitos insalubres por hábitos saludables–; pero siempre y cuando seamos capaces de diseñar un nuevo observador que tenga la tranquilidad para asumirlos y la energía para llevarlos a la acción. Esta energía provendrá de la toma de decisión ,ya que la elección de este observador genera poder.

El propósito de la creación de este nuevo observador es la transformación de nuestra energía en algo constructivo. Para esto, es necesario desarrollar el músculo de la observación-sensible: aquella parte de

nosotros que tiene la capacidad de distinguir el pensamiento que despierta una sensación incómoda, algo que requiere de nuestra atención. Transformar esta energía en algo constructivo implica dejar de abastecer de combustible a nuestros problemas, miedos, opiniones, comentarios necios y condicionantes que limitan la vida estrictamente a la supervivencia y a lo material.

Con la construcción de un nuevo observador como norte, procederé a enumerar los aspectos posibles a trabajar para lograrla:

- Construir una imagen del observador distinta a la de nuestro observador mental-cotidiano.
- Sentir-observar qué produce esta mirada en nuestro cuerpo, mente y emociones. Crear una fuerza poderosa desde la inteligencia espiritual.
- Mantener nuestra atención en la energía del observador. Sólo con prestar atención, el observador modificará lo observado.
- Discernir que nuestras creaciones y energías provienen de una disciplina interna de nuestra inteligencia espiritual y no de nuestra personalidad.
- Convertirnos en la conciencia que observa desde la energía vital.

Este programa aspira a ayudar a leernos dentro, mirarnos, evaluar qué estamos haciendo en nuestras vidas a través de imágenes; para, luego, llevar estas imágenes a nuestra conciencia de grandeza, aquella que se comunica con nuestra inteligencia espiritual. También, aspira a ayudarnos a tomar distancia de nuestras acciones y diferirlas; para que podamos adueñarnos de nuestras emociones, crear vínculos de calidad y transcender en nuestro presente, aumentando la visión de sentido y de propósito que tenemos en nuestras vidas.

Poco a poco, este programa pretende maravillarnos con la aparición de este nuevo observador: una figura que nos llenará de humildad, vocación por lo que hacemos y la conciencia necesaria para liderar

nuestro propio proyecto en la vida; generándonos confianza, conciencia y compromiso. De este modo, llevaremos a este observador inteligente al mundo: para darnos cuenta de que no vale de nada ser el centro de todo; sino que lo importante es descentralizarse, observarse y liderarse desde la conciencia que nos da nuestra inteligencia espiritual.

A partir de este momento, transitaremos un proceso de formación profunda para que podamos convertirnos en agentes de cambio en nuestras vidas. Para ello, ingresaremos en la guía de trabajo propiamente dicha, donde desarrollaremos contenidos específicos para nuestra formación.

El primer bloque de contenidos recibe el nombre de "Preparándonos para el camino". Luego de completar cada etapa de esta preparación, deberemos realizar una "Práctica de terreno" y completar la ficha de registro de esta práctica; donde podremos ejercitar lo aprendido y pasar a la acción aquellas ideas con las que nos hemos comprometido. También, será posible ingresar en la página web de ownership para ver allí algunos videos orientativos y leer material complementario. Incluso, a través de nuestra página, es posible solicitar la asistencia de un monitor para encarar este proceso.

Para ingresar en este recorrido, es necesario que planteemos un modelo fundado en valores, creencias, acciones y resultados esperables. Un proceso ordenado de transformación no son buenas intenciones, sino un plan de trabajo concreto. Este plan fue probado en un gran número de personas antes de llegar a formar parte de este libro.

Hacia el desarrollo de nuestro credo

¿Qué es el credo? Es un conjunto de ideas, principios y convicciones que debe ser perfectamente entendido y compartido –no como los preceptos de una secta o religión, sino como los postulados básicos del programa que estamos a punto de iniciar–. No debemos tomar al credo

como un dogma; sino como un conjunto de ideas profundas y poderosas que comprendemos, valoramos y aceptamos, al punto de querer llevarlas a la acción para cambiar el entorno interno en el que vivimos.

Es importante tener estas ideas muy presentes durante todo el trabajo que realizaremos. Para facilitar esto, las presentaré a continuación; pero, cabe aclarar, que éste es un modelo orientativo: lo ideal es que –después de leerlo y analizarlo– cada quien sea capaz de definir su propio credo, con los valores y creencias que considere pertinentes.

Credo del plan de cambio

1. **Cambiar nuestro observador.** Limpiar, ordenar. El cambio proviene de la motivación, y el cambio de observador promueve esta motivación. Debemos permitirnos ver desde otra posición.
2. **Comprometernos a cambiar.** Expandir los límites. Cambiar nuestros hábitos, inventarnos un personaje.
3. **Enfrentarnos a nuestros problemas reales.** Dejar de echarle la culpa de los problemas al afuera y aumentar nuestro poder como observador.
4. **Romper con los patrones destructivos.** Cambiar nuestra perspectiva, entender que nuestra realidad no es más que la percepción determinada que tenemos de ella. Recoredemos que aquí están los bollos y los obstáculos que nublan la observación.
5. **Aumentar la confianza, la conciencia y el compromiso.** Tomar el control de nuestras vidas. Desarrollar la confianza en nosotros y en nuestros proyectos, la conciencia de quién aspiramos ser y nuestro compromiso en estar siendo.
6. **Aceptar el miedo bueno.** Recordar que un poco de adrenalina siempre es buena para potenciar la acción, pero teniendo en cuenta que la presión y el miedo provienen del ego. También que por lo general son ficción.

7. **Diseñar un futuro motivador.** Desarrollar nuestra inteligencia espiritual, conectarla con la conciencia. Mirar desde ese futuro que nos permita reinterpretar la historia como experiencia.
8. **Declarar nuestra imagen en el mundo.** Reconocer que somos los protagonistas de nuestras propias vidas, que en la elección de esa construcción reside nuestro poder.
9. **Ser dueños de nuestro avance.** Paso a paso, día a día, minuto a minuto, adquirir más conciencia de los cambios que vamos logrando implementar.
10. **Dar.** La vida es servicio: no es sólo recibir para dar, sino también darle a los demás los conocimientos que necesiten para ayudarlos a expandir su imagen en el mundo. Èsta es la posición de la abundancia.

10
PREPARÁNDONOS PARA EL CAMINO

Es importante observar nuestras actitudes, el modo en el que estamos ingresando a componer este material. Para esto, procederé a formular algunas preguntas.

Cuando pensamos en la palabra "actitud", ¿qué se nos viene a la mente? Tal vez no podamos definir con facilidad qué es; pero, ¿podemos distinguir una buena de una mala actitud cuando la vemos?

Si analizamos las biografías de las personas que han alcanzado un éxito duradero –sea en la profesión que sea–, descubriremos que éstas casi siempre han tenido una actitud positiva ante la vida. Podríamos decir que son capaces de trabajar de manera voluntaria para su propia vida, sus propios proyectos y/o su propio liderazgo. Para esto, tener voluntad se presenta como algo esencial. Nuestra voluntad no sólo determinará nuestro nivel de satisfacción como persona, sino que también tendrá un impacto en la manera en que los demás interactúen con nosotros.

Existen personas proactivas positivas y negativas. Una persona positiva toma las decisiones y pasa a la acción, es optimista, crea posibilidades. Por otro lado, una persona negativamente proactiva se queja de manera permanente, llegando incluso a boicotearse y pensar que con su queja u objeción está construyendo algo.

A su vez, existen también personas reactivas: sujetos cuya relación con el contexto puede ser la de adaptarse, acomodarse y reaccionar según un criterio homologado –por ejemplo; ante un insulto, ellas también insultan–. Como en el caso de las personas proactivas, existen dos tipos de sujetos reactivos. El reactivo positivo se repite ante los problemas que todo "ya se va a arreglar", que "no hay mal que dure cien años", pero no toman parte en la acción del cambio. Por su parte, los reactivos negativos se victimizan ante cada cambio que los expone, repitiendo como un mantra frases al estilo de "esto siempre me pasa a mí".

Para aprender más sobre lo que significa adoptar una actitud determinada, nos resultará útil reflexionar sobre los siguientes puntos:

- **La voluntad es algo que escogemos.** La mayoría de las personas espera a que alguien venga a motivarlas, se ve tentada a creer que su forma de pensar depende de sus circunstancias. Sin embargo, desde este marco, sostenemos que la actitud es siempre una elección. De hecho; aunque no podamos controlar muchas de nuestras circunstancias, siempre podremos controlar nuestras actitudes. Elegir tener una voluntad positiva hace que cualquier circunstancia se vea mejor. Cuando escogemos nuestro estado de ánimo, estamos tomando el control de un aspecto importante de nuestra vida, en vez de simplemente dejar que la vida nos controle.
- **La voluntad afecta a nuestro observador.** Cuando decidimos enfocarnos en los aspectos positivos de nuestro entorno, tendemos a ver más cosas positivas. Escoger una actitud positiva con respecto a nuestra situación actual nos permite tener una visión positiva de las circunstancias futuras. La emocionalidad que tengamos en ese mo-

mento puede darle más color a nuestra perspectiva, tanto del presente como del futuro.

- **La voluntad precede a nuestras acciones.** Las acciones siempre son una expresión externa de nuestros sentimientos. Lo que sentimos sobre una situación o circunstancia determinada afectará la forma en que reaccionemos ante ella. Cuando cambiamos nuestros sentimientos, cambiamos la forma en que actuamos. Al decidir tener un observador positivo, hacemos que nos resulte más fácil optar por acciones positivas. Con frecuencia, esto produce resultados positivos.
- **La voluntad refuerza nuestras relaciones.** Nuestra actitud hacia las personas influencia la relación que tenemos con ellas. Si comenzamos una relación con una emoción negativa, tenderemos a enfocarnos en todas las cualidades negativas de esa persona. Por otro lado, una emoción positiva hacia alguien hará que nos enfoquemos en sus cualidades positivas. Al decidir tener una imagen positiva de una persona, nuestra conducta hacia ella se vuelve positiva; y, normalmente, la persona en cuestión nos responderá de la misma manera.

Luego del desarrollo previo de las implicancias de adoptar una actitud determinada, procederé a describir qué se necesita para iniciar este proceso de transformación:

- Ser proactivos y pre-activos, estar altamente motivados, con una mirada positiva capaz de persistir en los desafíos. Ingresar de manera voluntaria en el liderazgo: cuando hacemos algo de manera voluntaria, no hace falta que la motivación provenga desde afuera –no hace falta que nos paguen, o que obtengamos algo a cambio; simplemente lo hacemos por voluntad, por amor propio–.
- Saber que éste es un nuevo espacio para aportar creatividad y proacción, y que nada está bien o mal. Es nuestro trabajo, nuestras respuestas: están allí para que las pensemos y las podamos cambiar.

- La honestidad en las opiniones y en el hacer son los valores centrales. Una imagen sin acción es como una fruta sin sabor: solo una imagen.
- Tener un espíritu inquisitivo, no condescendiente; declararnos aprendices. Permitirnos dudar, desafiarnos e ir por más.
- Tener conciencia, confianza y compromiso con nuestro poder ser y elegir.
- Formular y escribir los objetivos claramente, para que estén bien definidos y sean alcanzables.
- Comunicarnos de manera transparente, integrando nuestros deseos de manera fluida con el propósito. Vivir dentro del propósito.
- Tener un plan de trabajo para cambiar el observador que somos y pasar a la acción.
- Creer que el observador se puede cambiar y crear una nueva versión de él.
- Prevalecer la coherencia entre lo que se es, se imagina y se hace.

Éste es el momento para enfrentarnos a nosotros mismos, para contarnos todo aquello que queramos revisar, sernos francos y cambiar el concepto que tengamos de nosotros para mejor. Éste es el momento para desafiarnos a más, para madurar algunos conceptos; en síntesis, para plantearnos nuestros valores fundamentales y diseñar nuestro futuro.

11
GUÍA PARA EL DISEÑO DE ACCIÓN

En esta parte de la guía, procederemos a llevar adelante un conjunto de ejercicios simples que nos ayudarán en el diseño de nuestros planes de acción personales. Para esto, volcaremos todos los conceptos vistos hasta el momento en la sistematización de nuestros propios proyectos. No está de más recordar que, de ser necesario, siempre podemos volver páginas atrás para reinterpretar la teoría. En este primer ejercicio es muy importante respetar los tiempos dados.

Fase de auto-diagnóstico

✍ ***Ejercicio de contrato social. Responder a las siguientes preguntas:***

¿Qué nos hace sentir totalmente vivos? ¿Cuáles son las cosas en el trabajo, los acontecimientos de la vida y las actividades con otros que nos hacen sentir que realmente vale la pena vivir? ¿En qué medida éstas se relacionan con nuestro propósito vital? (Tiempo para responder: 5 minutos)

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué cosas hacemos bien? ¿En qué podemos contribuir a la vida de los demás? ¿Cuál es nuestro talento? (Tiempo para responder: 4 minutos)

……..
……..
……..
……..
……..
……..

Dada nuestra situación actual y nuestros proyectos, ¿qué necesitamos aprender a hacer? (Tiempo para responder: 3 minutos)

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué deseos debemos convertir en planes? ¿Descartamos algunos sueños sólo por "no ser realistas"? ¿Cuáles deberíamos volver a soñar? (Tiempo para responder: 3 minutos)

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué recursos tenemos sin desarrollar o mal utilizados? Estos recursos pueden referirse tanto a atributos materiales como a talentos personales, amistades, etc. (Tiempo para responder: 3 minutos)

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Cómo impactan las respuestas a las preguntas anteriores en nuestros proyectos inmediatos? ¿Y en nuestros proyectos para los próximos tres años? (Tiempo para responder: 5 minutos)

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué debemos dejar de hacer inmediatamente? (Tiempo para responder: 2 minutos)

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué debemos comenzar a hacer inmediatamente? (Tiempo para responder: 2 minutos)

……..
……..
……..
……..
……..
……..

Fase de limpieza de energías

✍ Ejercicio de limpieza energética. Para esto, desarrollaremos algunas ideas a tener en cuenta a la hora de limpiar los distintos andariveles que integran nuestro campo energético.

Limpiar el cuerpo, la tierra. A la limpieza del cuerpo, la llamamos limpieza de la tierra. Existen personas que se asocian de manera más profunda a alguna de las diferentes energías; es decir, que están más vinculadas a una inteligencia que a las otras. Aquí; desplegaremos algunas nociones en relación a las cuatro que nos ocupan en este trabajado –de la tierra (corporal), del agua (mental), del fuego (emocional) y del aire (espiritual)–, comenzando por la terrenal.

Para algunas personas, la seguridad está en las cosas físicas: estar bien apoyados en sus piernas, sentirse seguros, conectados a lo sólido. Sin embargo, esta solidez demanda una limpieza regular: con el tiempo –y el uso–, cada parte de nuestro cuerpo se va desajustando o ensuciando. Para remediar esto, es necesario ajustarlas o limpiarlas con frecuencia –como un chelo de cuatro cuerdas, nosotros también tenemos cuatro cuerdas que se van desafinando y, en ocasiones, es necesario dejar de tocar para afinarlas y poder volver a hacer nuestra música–.

Para afinar la cuerda tierra-cuerpo, propongo realizar algunas limpiezas tradicionales. En primer lugar, limpiar el placar o mueble de ropa: sacar de ahí todo lo que tengamos y volver a acomodarlo; pero con otro orden, y tirando o regalando aquellas cosas que ya no necesitemos. Propongo que, en esta instancia, estos elementos se regalen.

Luego de esto, será importante ducharse con jabón de lavar la ropa e intentar relajar el cuerpo.

Además, recomiendo quitar de nuestra dieta alimentos tales como frituras, carnes, o toda comida muy cocida: intentemos, en este punto, ingerir comida cruda; comer todo lo que se pueda ingerir sin que sea necesario cocinarlo por un mínimo de tres meses.

Limpiar la tierra equivale a limpiar el espacio donde vivimos y trabajamos, apropiarse de esos lugares y embellecerlos. En definitiva, poner en orden nuestro exterior primero. Una forma de comenzar a querernos es vivir en un entorno que nos guste, que esté limpio, que nos inspire amor a las cosas que son nuestras y nos rodean; no porque nos definan, sino para que estén en armonía.

A la hora de regalar nuestras cosas, será importante revisar qué tipo de apego sentimos por ellas. ¿A qué nos apegamos? ¿Cómo vivimos este apego? ¿Realmente nos cuesta soltarlas? Cuando propongo liberarnos de nuestras cosas; no me refiero a tirar lo que nos sirve, sino a alcanzar un grado de apego justo, el reconocimiento preciso de qué necesitamos soltar.

Para lograr esto, es útil preguntarnos: ¿realmente necesitamos todo lo que tenemos, o sólo llenamos los lugares vacíos con esto? Es importante no llenarnos de cosas por las dudas: de lo contrario, siempre tendremos dudas.

Para llevar adelante esta tarea, necesitamos imponernos una rutina. Como dice el zorro en el libro de *El principito*, de Antoine de Saint-Exupéry, la rutina es lo que hace diferente el día: sin una rutina, todos los días se parecerían. Tener una rutina nos permitirá notar las diferencias

con respecto al día anterior; estar presentes en lo que estemos ordenando, limpiando o afinando.

Disfrutemos del tiempo que nos lleve poner a nuestro cuerpo, agenda y limpieza en orden. Es importante que el tiempo que nos tomemos para esta actividad sea de disfrute, por lo que no recomiendo dedicarle más de veinte minutos al día a hacer esto. Limpiar cada uno de estos andariveles descontaminará la conversación con nuestra historia. Será un cambio a la memoria.

Limpiar la mente, el agua. El cuerpo tiene sus propios mecanismos de purificación –la orina, la transpiración, las heces–. Aunque en el apartado anterior ingresamos a otras dimensiones de limpieza, lo cierto es que el cuerpo puede limpiarse de manera automática. Por el contrario, la mente no dispone de procesos de limpieza semejantes. Ante esta carencia, no es extraño que algunos pensamientos puedan volverse tóxicos para las personas. La mente es capaz de descontrolarse y comenzar a agredirnos, desvalorizarnos y subestimarnos. La velocidad de nuestros pensamientos no es un problema –de hecho, es sabido que aprender implica mejorar esta velocidad, hacer a nuestros pensamientos más inteligentes–: lo que necesitamos no es "desacelerar" nuestras cabezas, sino limpiarlas para poder usar esta velocidad a nuestro favor.

Existen dos grandes áreas o herramientas para limpiar la mente. Por un lado: nos encontramos con el área psicológica, que remite a la aceptación, cuestionamiento y perdón de nuestros pensamientos. En este punto; aceptar no implica claudicar las ideas, sino pacificar la mente, comprendiendo que si las cosas son así por algo será, que lo que nos incomoda no son los estados en sí sino no poder comprenderlos. En esta instancia, lo importante es aceptar cómo son las cosas y entender que podemos trabajar en estrategias para cambiarlas. A su vez, cuestionar un pensamiento nos lleva a estar presentes en el poder de ese pensamiento: ¿por qué nos "tiene"? ¿Es así, o podemos invertir la carga negativa de su poder a través de una mirada positiva? ¿Consideramos que estamos ante

una verdad? Si creemos esto, éste es el pensamiento que nos debemos cuestionar. Por último, es importante perdonarnos. Lo que no podemos perdonar nos tiene sujetos, genera pensamientos capaces de atraparnos por años en la culpa. Perdonémonos, y perdonemos a los demás porque esto generará un cambio en nosotros.

Por otro lado, podríamos llamar a la otra área o herramienta existente para limpiar la mente como ontológica. Esta tiene que ver con nuestros diálogos internos, aquellas conversaciones que sostenemos con nosotros mismos y están cargadas de juicios que provienen de nuestras imágenes interiores. Para limpiar esta área, podemos cambiar los imaginarios deformados y, de esta manera, modificar nuestros pensamientos. Para lograrlo, nos proponemos ubicarnos en la zona de nuestro propósito y, desde ahí, ver el presente desde el futuro proyectado de ese propósito para preguntarnos: ¿quién quiero ser? ¿Qué respuestas quiero dar? ¿Cómo me sentiré en el momento de alcanzar mi propósito? ¿Me puedo ver a mí mismo en esa emoción? (Ya que la emoción, en este punto, es sólo un pensamiento edulcorado.)

Para llevar esto adelante, propongo un ejercicio: mirarnos al espejo y decirnos, primero, todo lo malo que vemos; después, todo lo bueno y, por último, todo lo bueno que nos gustaría ver. Conversemos con nuestras familias, amigos y allegados sobre los factores o cualidades que dijimos que queremos ver en nosotros, preguntémosles que opinión tienen de estas cualidades. Si realmente deseamos cambiar y comprender lo que nos están diciendo sin interponer nuestros juicios, sus palabras acarrearán una enorme sorpresa.

Limpiar la emoción, el fuego. Estamos frente al punto de limpieza que reúne los residuos de todas las acciones del día: lo cierto es que todo lo que hacemos produce restos que van directo a nuestra emoción. Por lo tanto; si no la limpiamos, este "tacho" se llenará ante la acumulación de los residuos. Para evitar esto, propongo un simple ejercicio para limpiar este depósito.

La tarea consiste en escribir unas cartas dirigidas a las personas (pero, también, puede ser a situaciones, cosas o conceptos) que necesitan de nosotros una conversación que no estamos dispuestos a dar o que ellas no están dispuestas a escuchar. Para realizar este ejercicio, es recomendable realizar previamente el de los valores –la consigna inmediatamente posterior a la de esta limpieza energética–. En ese ejercicio, se solicitará que escribamos un listado de todas las personas que nos han influenciado positiva o negativamente en nuestras vidas; es decir, aquellas de las que hemos aprendido los valores que hoy nos atraviesan. Para esto, hacer un ejercicio de relajación y concentración nos permitirá focalizar en cada persona y recordar qué valor aprendido de ella la distingue.

Luego de completar ese ejercicio, nos dedicaremos a escribirle una carta a cada una de estas personas. Para esto, definiremos una situación concreta con cada persona y escribiremos sobre ella; contándole al otro todo lo que necesitemos decir (es importante, en este punto, escribir una carta por persona), describiendo en detalle la situación escogida y el aprendizaje que esta situación nos dejó.

El tercer paso de esta instancia consistirá en descargarle por escrito a esa persona todo lo malo que nos llegue, contarle todo el dolor que sentimos; haciéndolo cargo de toda la ira que nos generó el aprendizaje con ella. Por más que nuestro aprendizaje con la persona en cuestión haya sido bueno; es necesario que le relatemos todo el costo que éste tuvo, el dolor que nos causó, el bollo que nos representó. Éste es el momento de decir todo lo que nunca dijimos o nos dijimos.

El cuarto paso de este ejercicio consiste en ponernos en el lugar de esa persona y tratar de entender por qué haría lo que hizo. La idea aquí no es justificar al otro, sino comprenderlo. No importa cómo podríamos haber reaccionado nosotros en su posición, sino comprender por qué esta persona hizo lo que hizo.

Por último, sólo resta perdonar. A través del perdón, lograremos modificar los pensamientos de dolor que nuestro aprendizaje nos dejó. Miremos el rasgo característico de la persona a la que le estamos escribiendo: si este rasgo de su personalidad está hoy en nosotros, al poder ver y entender lo que teníamos que entender, lo dejaremos ir. De este modo, a través de la comprensión y la aceptación, podremos limpiar esta carga de nuestra emoción. Como ésta es la limpieza del fuego; recomiendo no mostrar al destinatario estas cartas, sino quemarlas.

Limpiar el espíritu, el aire. En este punto, nos proponemos limpiar el sentido de propósito que tenemos. Para esto; propongo que a partir de hoy nos levantemos una hora o media hora antes de que suene el despertador para realizar algunos minutos de gimnasia, es un ejercicio simple que nos ayudará a ponernos al frente de nuestro propósito.

A la hora de realizar este pequeño sacrificio, ¿nos ponemos excusas? La idea aquí es comprender qué pretextos nos ponemos a la hora de emprender nuestro día a día. ¿Es el despertador el que nos despierta, o es nuestro sentido de la responsabilidad? ¿Tiene excusas nuestro propósito en la vida? ¿Cuáles son? En caso de encontrarlas, escribámoslas y reflexionemos acerca de dónde provienen y si no contribuyen a abollar nuestro sentido de propósito.

En este punto, es posible vincular a nuestro primer ejercicio de limpieza (limpiar el cuerpo, la tierra) con éste: ¿es el caos nuestra manera de vivir? ¿Qué tiempo nos damos para organizarnos? ¿Preferimos despertar con un sentido de orden y conciencia de lo que haremos en nuestro día y nuestra vida, o preferimos el caos? En el último caso, ¿por qué? ¿En qué medida este caos nos resulta útil?

¿Qué colores nos rodean? ¿Por qué? ¿Son de nuestra elección? ¿Cada mañana nos enfrentamos a la vida que elegimos vivir? ¿La estamos disfrutando? El ejercicio de despertarnos unos minutos antes de que suene el despertador tiene como objetivo entrenar nuestra voluntad. Albert Einstein decía que “hay una fuerza más poderosa que la del vapor, la elec-

tricidad o la energía atómica y ésta es la fuerza de voluntad". A su vez, Paulo Coelho escribió que "las personas cambian cuando se dan cuenta del potencial que tienen para cambiar su propia realidad". En ambas afirmaciones, se deja entrever que es cuando dejamos de postergar acciones y ponernos excusas que emerge el poder de nuestra energía vital.

Es por esto que, si hasta ahora pasamos nuestra vida dormidos, lo mejor será despertarnos temprano. Que la mañana equivalga, entonces, a un despertar "para adentro": a la detección de nuestros bollos de sentido, aquellos que afectan a todas nuestras energías. Como por la mañana nos encontraremos frente a ellos, sugiero anotar cuáles son para detectarlos durante el resto del día y modificarlos. Toda esta limpieza dependerá de nosotros de aquí en adelante.

✍ Ejercicio de valores. ¿Cuáles son las personas que han tenido influencia e impacto en nuestra vida a través del consejo o valor que las distingue? ¿Qué rasgos (positivos y negativos) vemos en esas personas que podríamos decir que de alguna manera están presentes en nosotros hoy? Realizar una lista de estas personas y los rasgos correspondientes, desafiándonos a reconocer también en nosotros aquello que no nos gusta y dónde lo aprendimos. Como "bueno" o "malo" no son categorías necesariamente ciertas, lo que nos interesa aquí es hacer de este reconocimiento un aprendizaje poderoso al animarnos a escribirlo.

Persona que nos influyó	Rasgos positivos	Rasgos negativos

Estos rasgos positivos y/o negativos que reconocemos como "aprendidos", ¿son constitutivos de nuestra personalidad hoy en día? ¿Influye en nuestro comportamiento? ¿Los podemos ver?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

✍ Ejercicio de observación crítica. En este ejercicio, nos concentraremos en mirar hacia atrás. Para esto, recordaremos toda nuestra vida hasta el día de hoy. Esto nos ayudará a tener el presente en perspectiva y a poner nuestra carrera en el contexto de las demás áreas de nuestra vida. Los pasos a realizar son los siguientes:

1. Dibujar una línea que represente nuestra vida. Puede ser una línea recta, con valles y picos o, si se prefiere, una curva –lo importante es trazar la forma que más nos represente–.
2. Indicar en la línea con una cruz dónde estamos ahora. Marcar este punto con la fecha de hoy.
3. Señalar en la línea los eventos o acontecimientos más importantes de nuestra vida. Empezar con los eventos más recientes que recordemos y continuar retrospectivamente completando los acontecimientos del pasado.
4. En lo posible, dejar mucho espacio entre los diferentes años. Encontraremos que un recuerdo puede llevarnos a otro no inmediatamente anterior, así que no nos preocupemos por desplazarnos de una manera lineal a medida que van apareciendo las memorias. Luego de completar nuestro pasado, continuemos la línea del tiempo hacia el futuro. ¿Cómo nos la imaginamos? ¿Qué forma tiene? ¿Qué deci-

siones tendremos que tomar para que lo que proyectamos ocurra? Marquémoslas en la línea en la sección del futuro.

5. Luego de esto, revisemos cada evento y reflexionemos sobre los mismos.

Así veo mi vida hoy: / /

Tomémonos todo el tiempo que sea necesario para realizar este ejercicio. Luego, escribamos aquello que nos sugiere el dibujo logrado. ¿Qué aprendimos? ¿Cómo negociamos nuestras preferencias? ¿Qué lugar nos dimos? ¿Cómo controlamos nuestras ansiedades? ¿Cómo resultó esto? ¿Cómo evaluamos el presente? ¿Qué cambiaríamos? ¿Nos sentimos exitosos? ¿Cómo aseguraríamos el éxito en el futuro? En nuestro dibujo, ¿estamos en la cima, o aún nos falta recorrer un trecho para llegar?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

✍ Ejercicio de preferencias laborales. Un requisito clave para distinguir cuáles son nuestras prioridades, es poder responder con claridad a la pregunta de para qué trabajamos o para qué quisiéramos trabajar. A continuación, escribamos todo aquello que nos sugiera esta pregunta.

……..
……..
……..
……..
……..
……..

Nuestros intereses y preferencias laborales juegan un papel crítico en la satisfacción de nuestros trabajos y en la proyección de nuestras carreras. Miremos, entonces, honestamente qué es lo que queremos y qué necesitamos: todo esto tiene un efecto muy poderoso a la hora de "moldear" y formar nuestros propios valores. Pensemos en cómo se están presentando los rasgos que describimos en el ejercicio anterior en la forma en que trabajamos y afrontamos nuestros ámbitos personales. La pregunta fundamental aquí es si estos rasgos nos están siendo útiles o, por el contrario, nos están impidiendo crecer.

Escribamos a continuación de dónde proviene el/los rasgo/s que no nos está/n permitiendo crecer, vinculando nuestra respuesta con la descripción de nuestros atributos positivos y negativos que realizamos anteriormente:

……..
……..
……..
……..
……..
……..

Luego de esto, revisaremos nuestras posibles preferencias laborales a través de los siguientes pasos:

1. Leer atentamente el cuadro propuesto, para luego elegir los diez conceptos que consideremos más importantes en función de nuestro trabajo ideal.
2. Ordenar numéricamente los diez elegidos desde el más importante (1) al menos importante (10) de acuerdo con nuestras preferencias personales.
3. De esos diez valores elegidos, seleccionar los cinco más importantes e imprescindibles.
4. Marcar cuál de estos cinco valores encontramos en nuestras actividades laborales actuales y cuáles no.

N°	**Valor**	**Descripción (¿qué nos genera cada preferencia de las que hagamos y por qué?)**
	Seguridad	
	Reconocimiento, respeto	
	Confort, ubicación	
	Desarrollo, crecimiento	
	Entorno, trama social	

	Contribución, sentido, propósito	
	Relaciones interpersonales	
	Variedad	
	Desafío, reto	
	Independencia	
	Economía, dinero	
	Innovación, creatividad	
	Disfrute, alegría	
	Servicio	
	Liderazgo	
	Beneficios, retribución	
	Balance	
	Vocación	

Luego de completar los cuatro pasos previos, podremos reflexionar acerca de si los descriptores escogidos se adecúan con nuestro trabajo actual. Para guiarnos en este proceso, sugiero contestar las siguientes preguntas:

¿Qué vínculos vemos entre la interpretación de nuestras elecciones laborales, nuestros rasgos de comportamiento y nuestros aprendizajes? Como es posible observar, la pregunta inicial de este ejercicio estaba determinada prácticamente para la vida laboral y personal; ahora, en cambio, la estamos expandiendo a otros dominios, para ver si en ellos se repite una tendencia.

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Expresamos estas preferencias o rasgos aprendidos dentro del rol que asumimos en nuestros trabajos, hogares y vida en general?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Han cambiado nuestras preferencias laborales a través del tiempo? ¿Por qué? ¿Han cambiado estas preferencias debido a una adaptación forzosa? ¿Estamos conformes con este cambio en nuestros valores?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Hay correlación entre nuestra escala de vida y nuestra escala de prioridades a nivel laboral? ¿Y entre nuestra historia de vida y nuestros aprendizajes de niño? Si esto no fuera así, ¿por qué? ¿Estamos satisfechos con esto? Conocer qué es lo que deseamos de nuestro trabajo significa también conocer cuán importante es cada elección para nosotros.

……..
……..
……..
……..
……..
……..

Si bien todas estas elecciones son importantes; es probable que, en muchas situaciones de nuestra vida, hayamos tomado decisiones que resultaron ir en contra de esas elecciones. Es así como, algunas veces, desechamos algunos ideales para considerar otros. ¿De qué nos arrepentimos?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

Escribamos a continuación cómo nuestras elecciones laborales están relacionadas con nuestros roles personales y qué aspectos de ellas desearíamos modificar. Volvamos a repasar lo que leímos y respondimos y volquemos libremente nuestros pensamientos en la respuesta. Tomémonos el tiempo que sea necesario, nada nos presiona.

……..
……..
……..
……..
……..
……..

12
ANÁLISIS DE VALORES

Últimamente, los valores se han convertido en un tema de discusión general para la mayoría de las personas y empresas. Sin embargo, pocos son los que han examinado a conciencia sus vidas y los valores que dirigen sus comportamientos cotidianos. ¿Qué pretendo de mi vida?, ¿cómo me quiero ver?, ¿cómo puedo encontrar mi propósito en lo que hago? y ¿qué debería hacer? son algunas de las preguntas que nos hacemos cuando estamos buscando respuestas a nuestra existencia. En esta instancia, antes de seguir, es importante ensayar una respuesta a cada una de estas preguntas.

Un valor es una cualidad que cobra sentido dentro de una situación concreta; determinada al mismo tiempo por el ambiente físico y nuestras necesidades –nuestra inteligencia corporal–, el medio social en donde se despliega nuestra inteligencia emocional, el conjunto de expectativas, aspiraciones y objetivos que implican o ponen en juego a nuestra inteligencia mental y un norte o propósito que, como una brújula, los orienta y les da sentido –nuestra inteligencia espiritual–. El entramado donde se desarrolla esta relación entre nuestras inteligencias crea una jerarquía en nuestro sistema de valores. Esta jerarquía cobra tal importancia que llega al punto de determinar nuestro estilo de vida.

Toda persona, comunidad o grupo cultural se apoya en una escala de valores; refleja en sus conductas y preferencias. En función de esta escala es que se constituye nuestra vinculación con el bien y el mal; sin embargo, si asociamos esta estructura de valores con nuestra conciencia de grandeza, nuestro proyecto en la vida adquirirá un volumen superior.

Cada persona tiene su propio conjunto de valores. Estos, a su vez, cambian con el tiempo; debido a que están en constante movimiento. A medida que este movimiento se produce, se refleja en las conductas de los sujetos; construyendo una imagen interna y externa de nosotros mismos. Los intereses y necesidades de cada persona están enfocados en diferentes actividades durante las distintas etapas de la vida. Así, cada ser humano tiene una escala de valores únicos y personales que –como decíamos– se pueden observar en sus rasgos de conducta.

Sin embargo, cabe destacar que no nacemos con estos rasgos. Al estar inmersos en culturas, sociedades, familias y grupos de interés distintos; éstos los promueven, enseñándonos e impartiéndonos sus propias conductas. Es por esto que la vertiginosidad de los cambios sociales también produce alteraciones tanto en el aprendizaje de los valores como en su internalización y puesta en acción. Los cambios en las normas culturales afectan profundamente a los sistemas de valores individuales y sociales, obligando a las personas a dejar ciertas cosas para obtener otras. Este proceso de cambio continúa a través de toda nuestra existencia. Así, se nos reafirma constantemente que no es posible establecer un patrón predecible para toda la vida.

¿Es posible cambiar un valor?

Dado que las condiciones socio-históricas de nuestra época presentan frecuentemente cambios acelerados, es común que –en algún momento determinado– las personas se sientan confundidas a la hora de evaluar la validez de sus valores tradicionales. En función de esto, considero importante que podamos identificar por qué y cómo hemos desarrollado los rasgos de nuestros valores. De esta manera; seremos capaces de proceder a juzgarnos, entendernos, tratarnos y observarnos. Si, teniendo esto en consideración, regresamos al cuadro de validación de los juicios que vimos al inicio del capítulo 9; existe la posibilidad de

que ahora reconozcamos que aquellos valores que describimos fueron promovidos por terceros y no desarrollados por nuestra propia cuenta.

Al descubrir la verdadera naturaleza de estos rasgos, seremos capaces de ir moldeando aquellos que deseamos; diseñando lo que queremos conseguir, en quién queremos convertirnos, lo que aspiramos a ser. Vivir en armonía con nuestro plan de futuro nos permitirá estar profundamente conscientes de nuestro rumbo, conductas y creencias. De no hacerlo así, podríamos caer en una vida regida por la inercia de nuestra memoria proyectada al futuro, creyendo que algo puede cambiar más adelante.

Explorarnos en este proceso clarificará nuestras aspiraciones: notaremos que existe una brecha entre lo que decimos que son nuestros rasgos y el comportamiento que efectivamente presentamos. Para examinar esta dicotomía, propongo llevar adelante los siguientes ejercicios.

✍ Ejercicio de reflexión de valores. Al tener en consideración todo lo visto hasta el momento, ¿cuáles podríamos decir que son nuestros valores en la vida? Realizar una lista incluyendo nuestras preferencias laborales, aprendizajes recibidos y cambios producidos. Jerarquizar los elementos de la lista desde el mayor valor hasta el menor.

……..
……..
……..
……..
……..
……..

Nuestro perfil a la hora de relacionarnos con otros

La esencia del éxito está en tener un propósito que nos dé sentido, que nuestros valores personales estén asociados a él y que se puedan expresar en nuestro oficio. En resumidas cuentas, este propósito deberá hacernos sentir útil en nuestros grupos de trabajo. El mero hecho de ir a trabajar implica que hemos de relacionarnos con otras personas y que, justamente, la razón por la cual nos relacionamos es la necesidad de obtener o aportar información en función de un resultado.

Sin embargo, ¿qué sucede cuando no tenemos las mismas preferencias que los demás? ¿Qué hacer ante estas situaciones? ¿Cómo hemos de proceder en nuestra relación con los otros? ¿Cómo debemos posicionar nuestras prioridades? ¿Qué imagen tenemos de nosotros mismos en cada situación? ¿Qué sentimos frente a estas situaciones de diferencia con nuestro equipo? ¿Cuáles son nuestra misión y nuestras preferencias laborales?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

Las personas tienden a destacar en los trabajos que reflejan sus preferencias. Naturalmente, procuramos organizar el entorno laboral de manera tal que los demás trabajen siguiendo los lineamientos de nuestro estilo particular. Podríamos decir que las personas no cambian sus preferencias en el trabajo de la noche a la mañana. Sin embargo; a medida que nos observamos, es posible notar que sí cambian. Tal vez ya hayamos experimentado este proceso. Y, si no fuera así, resulta necesario prepararnos para esto; ya que, justamente, nuestro gran desafío personal radicará siempre en prepararse para el cambio y la exploración

de las miradas que somos capaces de proyectar sobre nosotros mismos. Así, seremos capaces de monitorear nuestras conductas para conducirnos con mayor eficiencia hacia nuestros objetivos.

✍ *Ejercicio de relaciones laborales.*

¿Pensamos alguna vez en los patrones de conducta propios que nos impiden prepararnos para este cambio? ¿Qué imagen estamos dando a los demás a través de estos patrones? ¿Cómo quisiéramos que los otros nos vean y consideen en este proceso de cambio? ¿Qué imagen de nosotros mismos quisiéramos proyectar?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿A qué rol deseamos llegar como meta personal? ¿Cómo lograremos alcanzar esta posición en función de nuestras preferencias? ¿Qué estamos dispuestos a negociar y cómo?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

13
PRÁCTICA GENERAL DE MONITOREO

Hasta aquí, hemos respondido a preguntas y completado distintos ejercicios que apuntaron a realizar un diagnóstico de nuestra situación actual, una limpieza de nuestros cuatro canales energéticos y un balance de nuestras preferencias y valores personales y profesionales. Todos estos ejercicios aspiraron a modificar el observador del mundo que somos, para poder visualizar nuestra realidad desde un punto de vista nuevo, que –enfocado gracias al propósito que nuestra inteligencia espiritual nos dicta– nos permita acercarnos al cumplimiento de la misión que elegimos diseñar para nosotros.

Este capítulo constará de una serie de ejercicios que pretenden recapitular lo visto hasta ahora, sistematizando estrategias que cualquier monitor debe dominar a la hora de asesorar a un monitoreado –sea que esté llevando a cabo un monitoreo de su propio observador interno o del de alguien más–.

✍ ***Ejercicio de monitoreo del observador.***

¿Qué podríamos decirnos a nosotros mismos si fuéramos nuestro propio monitor? ¿Hay algo que esté mal, que hayamos hecho mal? ¿O nuestros errores hasta ahora sólo fueron el resultado de elecciones de vida de las que pudimos aprender? Para contestar estas preguntas, es importante prestar atención y llegar a la profundidad de nuestra conciencia para observarnos.

……..
……..
……..
……..
……..
……..

Considerando nuestras preferencias e intereses, aquellos que motivan nuestra voluntad, ¿qué nos sucede cuando en un conflicto o confrontación se contraponen nuestras preferencias a las de otros? ¿Cómo las defendemos? ¿Somos capaces de mantenerlas? ¿Y de flexibilizarlas?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

La respuesta anterior, ¿deriva de un rasgo aprendido de alguien más, o remite a un valor personal?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

Existen varios tipos de presiones a la hora de diseñar nuestro futuro –familiares, educacionales, sociales, laborales, económicas, etc.–. ¿Cómo nos justificamos cuando alguna de estas presiones nos aleja de nuestro propósito? Indicar todos nuestros pretextos, sin importar lo superficiales que parezcan. El siguiente espacio está dispuesto para anotar todo aquello que creemos que justifica no tener el éxito que buscamos.

……..
……..
……..
……..
……..
……..

Leer las dimensiones del cuadro posterior y escribir qué significa cada una de ellas para nosotros. Es necesario que seamos lo más específicos posible. Tras una primera lectura, marcar cuáles de estas dimensiones se asocian con nuestra emoción actual. A su vez, indicar de menor a mayor –comenzando con el número 1 y concluyendo con el 5– qué grado de presión ejercen estas dimensiones sobre nosotros.

N°	Dimensión	Descripción
	Miedo, parálisis	
	Angustia, depresión	
	Tristeza, pérdida	
	Gula, abuso	
	Lujuria, posesión	
	Dependencia, victimismo	

	Participación, exclusión	
	Odio, ira	
	Envidia, obsesión	
	Egoísmo, avaricia	
	Pereza, aceptación	
	Soberbia, ostentación	

En este punto, ya tenemos ponderados cuáles son los obstáculos que debemos superar para definir un observador nuevo y poderoso –recomiendo revisar nuevamente el capítulo 7, donde se detallan los métodos para afrontar a cada obstáculo de la visión–. Luego de releer esa sección, deberemos escribir cuáles serán nuestras acciones para superar estos obstáculos; consignándole a cada una de ellas una fecha a corto plazo. Además, será necesario apuntar qué conductas modificaremos para lograr concretar estas acciones en el tiempo pautado. Por último, escribiremos también qué objetivos a mediano y largo plazo proyectamos para el tiempo posterior a la superación de los obstáculos.

Objetivos de cambio	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo

Realizar una descripción de nuestra situación actual. ¿Dónde estamos? ¿Cómo estamos? ¿Estamos conformes con los logros alcanzados hasta el momento? Para responder a estas preguntas, es recomendable partir de las respuestas vertidas en el cuadro anterior.

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué quisiéramos hacer en el futuro que no hayamos hecho en el pasado?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

Explicar brevemente por qué.

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué ha caracterizado a los puntos más difíciles de nuestra vida?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué ha caracterizado a los puntos más trascendentes de nuestra vida?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

Una vez que hayamos revisado nuestros intereses, aprendiendo más sobre nosotros mismos y recorriendo nuestra historia, propongo que analicemos nuestras posibilidades actuales. Para esto, sugiero que intentemos responder a las siguientes preguntas:

¿Alguna vez hemos concretado alguno de nuestros sueños? ¿Cuáles? ¿Nos hicieron tan felices como imaginábamos?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿De qué medios disponemos para concretar nuestros ideales?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

Aquello que concretamos se debió a nuestra:

……..
……..
……..
……..
……..
……..

El objetivo de los ejercicios anteriores era ayudarnos a meditar sobre nuestro presente y evaluar cuán satisfechos nos sentimos con él. Los próximos ejercicios pertenecen a otra instancia, en donde intentaremos comenzar a establecer la visión de nuestro nuevo observador. Para llevar a cabo esta tarea, propongo que dejemos volar nuestra imaginación y respondamos a las siguientes preguntas teniendo como guía a nuestros máximos sueños e ideales.

¿A dónde deseamos llegar personal y profesionalmente?

Personalmente: …

Profesionalmente: …

¿Qué nos produciría nuestro máximo bienestar?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué tipo de persona proyectamos ser?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué nos complacería ver en retrospectiva una vez que estemos jubilados?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Concuerdan nuestros ideales con nuestra escala de valores? ¿Por qué?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Se entrecruzan nuestros ideales con nuestros proyectos laborales? Si así fuera, ¿dónde y por qué?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Cómo nos gustaría ser en nuestros trabajos?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Sentimos que tenemos el poder de lograr nuestros sueños?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Concuerdan nuestras acciones con nuestras metas? ¿Estamos haciendo lo que hay que hacer, o podríamos hacer algo más? Revisar aquí todos los puntos de diseño de la abundancia.

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Cuál es la diferencia entre nuestro ideal y nuestra realidad? ¿Cómo podríamos establecerla en términos de brecha?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué tan alcanzable es nuestro ideal en el presente? Si no podemos conseguirlo completamente; ¿podríamos, al menos, conseguir alguna parte? ¿Cuál? ¿Cómo? ¿Cómo nos imaginamos desde el concepto de abundancia? ¿Cómo se representa el credo hasta aquí?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Somos capaces de concentrarnos y cumplir con nuestras metas? ¿O, por el contrario, no contamos con la voluntad necesaria?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

El reverso de nuestras posibilidades reales son nuestros juicios limitantes. ¿Qué nubla la visión que tenemos de nosotros mismos? ¿En qué puntos se nos presentaron más dificultades para contestar? ¿Somos capaces de detectar estos enemigos de nuestro cambio de observador?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

Las siguientes creencias son algunos de los obstáculos más comunes que se interponen entre las personas y la concreción de sus ideales. A continuación, procederemos a examinarlas cuidadosamente y a marcar con una cruz aquellas con las que nos sintamos identificados. Si hay otras creencias que conozcamos y se interpongan en nuestro camino, procederemos a escribirlas en los renglones. El objetivo de este ejercicio es reconocer la forma de estos pensamientos para, luego de esto, ser capaces de restarles peso. De esta forma, disminuiremos su grado de obstrucción y nos acercaremos a liberar la visión.

Creencia 1: Creer que si tenemos algún problema somos incapaces de resolverlo o que sólo a nosotros nos pasan esas cosas. ¿En qué momentos pensamos esto? ¿Por qué? ¿Qué hicimos y cuáles fueron los resultados? ¿Qué haríamos hoy?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

Tener problemas y poder solucionarlos es parte del progreso y del aprendizaje. Pero, ¿pedimos ayuda cuando tenemos estos problemas?

Creencia 2: Creer que es mejor no pedir ayuda cuando tenemos un problema. ¿Cuándo nos sucedió esto? ¿Por qué no lo contamos y lo compartimos con otra persona? ¿Por qué pensamos que hoy sería diferente?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

Si bien existen momentos en los que necesitamos estar solos para resolver algunos problemas, la mayoría de las veces se necesita involucrar a otros para tener éxito en las resoluciones.

Creencia 3: Creer que no tenemos suerte. ¿Qué hicimos para que este logro sea nuestro? Si fracasamos, ¿a qué se debió? ¿Qué debemos

hacer a partir de hoy para encontrar eso que merecemos? ¿Creemos que nuestra vida es abundante en recursos, relaciones, reconocimiento, estima? ¿O, por el contrario, creemos que es escasa? ¿Qué haríamos para modificarla?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

Nuestra vida, hasta cierto punto, es lo que hacemos de ella. Este traje a medida, ¿fue hecho por nosotros? ¿O es un traje que se fue haciendo a sí mismo y nosotros sólo nos limitamos a usar?

Creencia 4: Creer que nadie descubrirá nuestro potencial. ¿Qué hicimos para demostrar nuestro talento? ¿Por qué no fue descubierto? ¿Qué haremos a partir de hoy?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

Hasta que no hagamos de nuestras habilidades, cualidades y talentos virtudes conocidas, ¿por qué creemos que alguien va a estar interesado en descubrirlas por nosotros?

Creencia 5: Creer que cualquier cosa que planeemos es inútil ya que nuestra vida está acotada. ¿Cuántas veces nos sentimos cansados, impotentes para cambiar lo que queríamos cambiar? ¿Qué hicimos para no sentirnos frustrados? ¿Qué haríamos hoy? ¿Cómo nos mostraríamos al mundo en el presente?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

La forma en que nos tratan depende de los otros, pero la forma en que tomemos ese trato es nuestro camino. ¿Qué haríamos para respetarnos y aumentar el poder en nosotros?

A continuación, apuntemos otras creencias que obstaculicen nuestro accionar y no estén contempladas en la lista previa. Escribamos todas las que se nos ocurran, así detectarlas y superarlas resulta más fácil.

……..
……..
……..
……..
……..
……..

14
PLAN DE CRECIMIENTO DE VIDA

El elemento central de este proceso es el de adquirir la visión del futuro que deseamos. La adquisición de esta visión implica, inevitablemente, la toma de riesgo: el deseo que nos empuja o que empuja a nuestras ideas pero siempre junto a una posibilidad de fracaso. Este elemento de fracaso o pérdida en términos de tiempo, dinero, confort, ego, etcétera, es clave a la hora de analizar qué riesgos estamos dispuestos a tomar. Ahora bien, acabamos de alcanzar el punto de nuestro programa en donde llegó el momento de arriesgarnos.

¿Somos capaces de arriesgarnos a cambiar la imagen que tenemos de nosotros mismos? El auto-concepto o la imagen que uno tiene de sí es importante cuando se expresa el verdadero ser; es decir, cuando nos sentimos bien, efectivos, productivos y capaces de responder a los demás de manera auténtica. Esta imagen positiva no debe confundirse con narcicismo, egolatría o alguna actitud de superioridad: todas estas posiciones son sólo maneras de esconder los sentimientos negativos que

uno posee. Es una elección propia desarrollar mensajes con una imagen positiva, sea que estén dirigidos a nosotros mismos o a los demás. Parece que es un trabajo difícil, pero no toma ni el tiempo ni la energía que demanda vivir con una imagen devaluada.

Hacernos cargo y tomar acción significa ser responsables de nuestras vidas. Como hemos visto hasta ahora, nunca somos víctimas de las circunstancias: somos exactamente lo que elegimos ser. Tomar acción significa reconocer que el mejor camino para predecir nuestro futuro es crearlo. Planificar nuestro crecimiento vital significa, también, descubrir nuestro propósito; clarificando preferencias, misiones y confrontándolas con una cuidadosa elección de metas. Este proceso incluye, naturalmente, proyectar imágenes de aquello que queremos crear. Planificar nuestro crecimiento es una estrategia de vida. Como para poder crecer y adaptarse a las necesidades cambiantes de nuestro ambiente es necesario tener un enfoque creativo y vigoroso, la estrategia se vuelve un componente fundamental de nuestro plan. La estrategia inteligente es vital para cada individuo; sin ésta flotaríamos como en el limbo, sin rumbo fijo. Para crear nuestra estrategia, es necesario direccionar nuestras acciones hacia coordenadas específicas, que invistan de sentido a lo que hacemos.

Sabemos que a través de nuestra vida las metas van cambiando conforme a la edad, las etapas que atravesamos y las circunstancias que se nos presentan. Al igual que las metas cambian, las estrategias también deben hacerlo. El Plan de Crecimiento de Vida que aquí nos proponemos trazar establece lineamientos y una dirección completa de nuestra vida. Al referirnos constantemente a éstos, seremos capaces de elegir actividades que sirvan a nuestro propósito y de rechazar aquellas que se le oponen o entorpecen el logro de nuestras metas. Las mejores metas son, naturalmente, las que son consistentes y coherentes en relación a nuestro plan de crecimiento personal.

A la hora de esbozar nuestro plan, debemos atender a la unión de nuestro propósito, nuestra visión, nuestras elecciones y nuestras metas

en un único entramado. Esta integridad nos permitirá ser más eficientes y sentir una mayor satisfacción. A su vez, alcanzar las metas que nos propongamos nos fortalecerá, nos hará sentir reconocidos y nos preparará mejor para los nuevos desafíos. En esta etapa, el programa que propongo para desarrollar nuestro Plan de Crecimiento de Vida se plantea en diez pasos. A continuación, indagaremos en ellos desde nuestra nueva posición de observador inteligente:

1. **Cambiar el observador del mundo que somos.** Limpiar, ordenar, cambiar nuestro *look*: el cambio proviene de la motivación, y un cambio de actitud puede promover esa motivación.
2. **Comprometernos a cambiar.** Expandir nuestros límites. Cambiar nuestros hábitos, inventarnos un personaje.
3. **Enfrentar nuestros problemas reales.** Dejar de echarle la culpa de nuestros problemas al afuera y aumentar nuestro poder personal.
4. **Romper nuestros patrones destructivos.** Cambiar nuestra perspectiva sin temor. Recordar que una perspectiva distinta no equivale a un pecado, un obstáculo; sino a otro recorte de la realidad que puede resultarnos provechoso en nuestro desarrollo.
5. **Aumentar la confianza, conciencia y compromiso.** Tomar el control de nuestras propias vidas.
6. **Aceptar el miedo bueno.** Si bien un poco de adrenalina siempre es buena y –a veces– hasta necesaria, recordar que la presión y el miedo provienen de una configuración particular del ego.
7. **Diseñar un futuro motivador.** Proyectar un cambio que valga la pena vivirse, pensándolo estratégicamente. Desarrollar nuestra inteligencia espiritual para esto.
8. **Declarar nuestro compromiso.** Somos los protagonistas de nuestro cambio, tenemos todo el poder sobre él; pero desde el amor y no desde el apego.

9. **Ser dueños de nuestro avance.** Paso a paso, día a día, minuto a minuto, ser conscientes de nuestro progreso.
10. **Dar.** Recordar, en todo momento, que la vida es servicio. Dar para recibir, recibir para dar: participar en el ciclo de la transmisión de saberes y competencias.

Ahora bien, los invito a accionar sobre cada uno de estos puntos. Para esto, les recomiendo que recapitulen cada uno de los aspectos que vimos hasta ahora. Luego de esto, teniendo en mente la misión personal que diseñamos, los aliento a ingresar a esta última parte de nuestro viaje. Recordemos que, en las páginas previas, hemos desarrollado una idea clara de hacia dónde vamos, qué rumbo deseamos tomar, en qué plazos esperamos cambiar: el momento de poner todas estas conclusiones en funcionamiento es ahora.

1. Cambiar el observador del mundo que somos

La gran finalidad de la vida no
es el conocimiento, sino la acción.
Tomas Henry Huxley

En este apartado, el objetivo es comprender que podemos modificar el observador del mundo que somos y que podemos planificar esta modificación. En este sentido, el objetivo que perseguimos será incrementar nuestro desempeño y habilidades. Creo que las personas que prosperarán en el futuro serán aquellas que tengan la habilidad de responder al cambio de manera rápida y efectiva. Esto implica, necesariamente, que los individuos logren identificar un modelo claro para planear e instituir un cambio en la acción.

Un cambio en nuestro observador nos llenará de una nueva motivación cuando seamos capaces de modificar nuestro punto de vista. Este cambio es totalmente propio: en el proceso, no podremos imitar el

de alguien más; está en una dimensión interna, desde donde salen los dictados de nuestra conciencia puesta en acción.

El cambio de observador proviene de nuestra capacidad de conectarnos con nuestra interioridad, de encender en nosotros el querer vernos y sentirnos mejor. El primer paso para esto consiste en ser honestos con nosotros mismos, nuestras aspiraciones y posibilidades reales. Luego, restará confiar: estar dispuesto a comprometerse con ese cambio y a expandirnos en esta exploración de nuestra conciencia.

Hace algún tiempo me topé con este poema. No pude constatar su fuente, pero me gustaría compartirlo con ustedes. ¿La razón? Creo que en él es posible observar un conjunto de afirmaciones que podríamos relacionar con el cambio de observador que esta guía propone:

> Hoy eliminaré de mi agenda dos días: ayer y mañana. Ayer fue para aprender y mañana será la consecuencia de lo que hoy pueda realizar.
>
> Hoy me enfrentaré a la vida con la convicción de que este día jamás volverá.
>
> Hoy es la última oportunidad que tengo de vivir intensamente, pues nadie me asegura que mañana volveré a amanecer.
>
> Hoy tendré la audacia de no dejar pasar ninguna oportunidad, mi única alternativa es la de triunfar.
>
> Hoy invertiré mi recurso más importante: mi tiempo, en la obra más trascendental: mi vida; cada minuto lo realizaré apasionadamente para hacer de hoy un día diferente y único.
>
> Hoy desafiaré cada obstáculo que se me presente con la fe de que venceré.
>
> Hoy seré la resistencia al pesimismo y conquistaré al mundo con una sonrisa, con la actitud positiva de esperar siempre lo mejor.
>
> Hoy haré de cada tarea ordinaria una expresión sublime.
>
> Hoy tendré los pies en la tierra comprendiendo la realidad y la mirada en las estrellas para inventar mi porvenir.

> Hoy tendré tiempo de ser feliz y dejaré mi huella y mi presencia en el corazón de los demás.
>
> Hoy me invito a empezar un tiempo nuevo, donde soñemos que es posible cuanto nos propongamos y lo realicemos con alegría y dignidad.

Para poner estas propuestas en marcha, propongo que comencemos a limpiar nuestro observador interno. Para lograr esto, sugiero ejecutar una serie de acciones de limpieza.

En este sentido, barrer es una metáfora muy interesante: para barrer, es necesario agacharse un poco y bajar la cabeza, imitando un acto de recogimiento. Si lo hacemos de manera devocional, seremos capaces de darnos cuenta de que barrernos internamente con humildad y respeto es algo necesario –de nada sirve barrer enojado, por lo que será mejor hacerlo con atención y prolijidad–.

El segundo paso consiste en limpiar nuestras conversaciones, preguntándonos previamente: ¿qué estamos logrando con ellas? ¿Cómo nos comunicamos? ¿Qué relación tenemos con nuestras personas cercanas? Luego de la limpieza, será necesario dejar en claro en qué consiste nuestro cambio; para que los demás sepan qué pueden esperar de nosotros en el futuro. Si no nos estamos comunicando efectivamente con alguien de nuestro entorno; será éste el momento para limpiar la conversación, mirar si el canal de comunicación esta obstruido, preguntarnos qué lo obstruye y limpiarlo. Con esto, no estoy diciendo que necesariamente los problemas relacionales se resuelvan; sino que el ejercicio nos permitirá ganar claridad a la hora de interrogar nuestros vínculos.

El siguiente paso de esta limpieza involucra a nuestras emociones. ¿Qué cosas necesitamos sanar a nivel emocional? ¿Que será necesario limpiar para poder ingresar en este proceso? Creo que muchas emociones son pensamientos que pesan, imágenes mentales y no emocionales. En esta instancia, intentaremos equilibrar estas imágenes: los pensamientos emocionales pueden ser limpiados cuando nos damos el

permiso de construir un observador interno capaz de hacerse cargo de sus emociones.

El otro aspecto a limpiar es la mente; en particular, aquellos pensamientos tóxicos centrados en el ego, en lo rígido, en las formas estructuradas dentro del paradigma conocido. Al cambiar el marco de referencia de nuestras ideas y flexibilizarnos, podremos limpiar nuestras mentes –no pararlas, sino limpiarlas–.

Por último, será necesario limpiar nuestro espíritu. Si lo logramos, cada vez que tengamos una gran diversidad de objetivos, de propósitos en la vida, podremos dedicarnos a cumplirlos de a poco. Limpiar el espíritu nos permitirá no envalentonarnos, ordenar nuestras prioridades, concentrarnos y enfocarnos. De esta forma, estaremos limpiando nuestro sentido. Disfrutemos lo que con esta limpieza comienza: el camino que nos llevará a ser nosotros mismos. Para eso estamos haciendo esto. Llegó, entonces, el momento de limpiar de una vez toda nuestra memoria e historia; para, así, ser capaces de aventurarnos a dar el salto hacia una vida más libre, nueva y mejor.

2. Comprometernos a cambiar

Aunque lleva tiempo, no es fácil y no todas las personas lo logran; es posible cambiar nuestros hábitos. Para ilustrar esta idea, me gustaría recordar la trama de la película *Avatar*. En este film, se nos presenta a un soldado en silla de ruedas que, al ingresar a una cápsula, puede remitirse a otro mundo: uno llamado Pandora, donde los habitantes son azules y fuertes y pueden respirar el aire de una atmósfera no apta para humanos. Cuando nuestro protagonista ingresa en esa cápsula, despierta en otro cuerpo distinto al suyo. Un cuerpo que mide tres metros de alto, con el que puede caminar, respirar los gases de ese mundo y hasta conectarse colectivamente –junto a otros habitantes de esa realidad– con un gran espíritu que habita en el corazón del planeta.

Encuentro en este personaje una gran fuente de inspiración. Seamos como este protagonista: inventémonos una cápsula interna que nos permita dominar el nuevo mundo que se despliega ante nosotros. Prestemos atención a lo que nuestro propio cuerpo y nuestra propia emoción nos dictan: en ellos está la voz que puede llevarnos a componer una nueva imagen de nosotros mismos.

Desde su nacimiento; el ser humano se ve en la posición de tener que enfrentar diversas cajas que lo aprisionan, lo comprimen, lo explican y lo sustentan. Sin embargo, estas cajas no ofrecen necesariamente razones verdaderas. Las presiones que imprimen sobre los sujetos pueden ser variadas e, incluso, en apariencia inofensivas –como el nombre propio, los apodos, la nacionalidad, el signo zodiacal–; sin embargo, ahí están, condicionando a las personas para que encajen en estándares previamente delimitados. Liberarse de estas cajas sociales es difícil. Para esto, se necesita de un compromiso profundo con nuestro cambio. Al principio, comprometernos con nuestro deseo de transformación puede acarrear algunas circunstancias desagradables: al no ser más la "caja" que los demás quieren que seamos –o, más precisamente, que los demás *entienden que somos*–, muy pocos comprenderán esta metamorfosis, y probablemente no sean muchos quienes se queden a nuestro lado.

Aquí, el punto radica en si somos capaces de comprometernos con nosotros mismos: con nuestros sueños y aspiraciones, y revisar qué tan proactivos y libres somos en nuestro compromiso con esas acciones. Para esto, debemos examinar si nuestras imágenes limitantes nos impiden emprender ciertos cursos de acción que necesitamos tomar para ser quien de verdad queremos ser. ¿Podemos comprometernos con nosotros mismos? ¿Podemos asumir las pérdidas que implica nuestra decisión de estar mejor?

Si tomamos esta decisión, si nos comprometemos con nosotros mismos, éste será un camino duro. La recomendación aquí es prestarnos atención: todo lo que ocurrirá, todos los cambios que tendremos

que afrontar, serán nuestros maestros. A veces, estos maestros no son muy amables; en ocasiones, son tan rápidos y exigentes que parecen no tenernos piedad. Sin embargo, es esta vorágine la que nos entrenará en atender a lo que nos pasa: allí radica, precisamente, nuestro verdadero aprendizaje. Al inventar una nueva imagen de nosotros; ponerle un nombre, un credo y unos pensamientos de libertad a este nuevo personaje nos permitirá jugar con la posibilidad de re-crearnos, de enamorarnos de nuestro nuevo yo y de presentarlo al mundo.

3. Enfrentar nuestros problemas reales

El alma queda teñida del color de tus pensamientos.
Piensa sólo en aquellas cosas que están en línea con tus
principios y pueden soportar la más intensa luz del día.
El contenido de tu carácter es tu elección. Día a día,
lo que eliges, lo que piensas y lo que haces es en quien
te conviertes. Tu integridad es tu destino...
es la luz que guía tu camino.
Heráclito

Si hacerse responsable y protagonista es tan efectivo y desligarse del problema y verse como víctima es tan inefectivo, ¿por qué las personas tienden a actuar como víctimas y no como protagonistas? Me arriesgaría a decir que la razón de esto es que la seguridad y la felicidad parecieran conseguirse mediante la aprobación del otro, porque creemos que el bienestar y el éxito derivan de complacer a los demás.

En este punto, esta guía propone cambiar estas creencias y tomar la acción proactiva del observador interno vinculándola a la conciencia de sentido y a la libertad. Probablemente este punto difiera, en apariencia, con el concepto de hábito que venimos trabajando: si nos referimos a la palabra hábito; aludimos a algo que hacemos de manera automática, prácticamente sin conciencia. Al hablar en este momento de la conciencia de libertad, no podemos considerar a un hábito como una conducta producto de ella; sino como el de una programación inconsciente.

Aquí, distinguimos entonces dos tipos de hábitos: aquellos que nacen de la automatización propia de la economía energética que el cerebro propicia –ya que hacer cosas en "modo automático" disminuye la atención invertida en lo que estamos haciendo– y aquellos que nacen de la libertad de planificar un conjunto de comportamientos que llevaremos conscientemente a nuestras acciones. El riesgo de llevar a cabo tareas de manera automática y trasladarlas a hábitos nos puede hacer perder la libertad de nuestras acciones, algo que no queremos.

Pero, entonces, ¿qué es la conciencia de libertad? Para responder a esta pregunta, me interesaría recuperar los aportes de Fred Kofman, quien sostiene que la definición esencial o incondicional de la libertad es la capacidad para responder a las situaciones haciendo uso del libre albedrío. De acuerdo con esta definición, nadie es más o menos libre. La libertad es una condición absolutamente básica de la existencia del ser humano. La libertad esencial del ser humano es incondicional; ya que, dentro de las restricciones impuestas por la situación, una persona puede elegir la que crea que es la mejor alternativa para afrontarla. La incondicionalidad no significa que no haya restricciones, sino que la persona tiene siempre infinitas opciones dentro del conjunto de respuestas posibles.

Es interesante poner en diálogo esta mirada de Kofman con la que sostiene Covey, quien al hablar de libertad se refiere a la posibilidad de ser libres en la acción, libres en el espacio que existe entre el estímulo y la respuesta: para Covey, a mayor separación entre el estímulo y la respuesta, mayor podrá ser la conexión con la conciencia y mayor será nuestra inteligencia espiritual.

La reflexión que me interesa suscitar en este punto es sobre la imagen interna que tenemos de nosotros mismos. ¿Qué estamos viendo cuando nos vemos? ¿Una persona que se queja, o una persona que acciona? Esta guía pretende ser una invitación a tomar partido en el accionar, a centrarnos en nuestra libertad y, desde ahí, desafiar nuestros límites y tomar una postura proactiva en nuestra vida; para construir así nuestros

propios hábitos saludables de libertad. No está de más recordar que estos hábitos pueden modificarse las veces que lo consideremos necesario: no estamos atados a ellos ni están escritos en piedra, provienen de nuestros valores y de nuestro credo.

4. Romper nuestros patrones destructivos

Cuando cometes un error,
debes hacer tres cosas:
admitirlo, aprender
y no repetirlo.
Paul Bryant

Para romper un patrón negativo, lo primero y más importante es poder reconocerlo. Probablemente, a muchas personas les cueste reconocerse como erradas; en este sentido –en el que estamos utilizando aquí el término "patrón destructivo"–, sostenemos que estos actos de conducta nublan nuestro observador interno. Por lo tanto, no importa si alguien nos dice que algo está bien o mal: lo importante aquí es nuestra opinión interna, la evaluación que realizamos sobre si algún accionar o modo de mirar nuestras acciones en particular nos abren o cierran posibilidades, si son provechosas para nuestro crecimiento.

Por otro lado, resulta útil preguntarnos si estamos más parados en la causa o en el efecto de este comportamiento. Podemos tener razones por las cuales actuamos de determinada manera; pero, ¿qué es lo que realmente deseamos, tener razón o tener un buen resultado? Algunas personas se pasan mucho tiempo buscando la causa de sus problemas; preguntándose obsesivamente si está en el otro o en uno mismo. Ante esta duda, propongo que miremos el resultado para saber si estamos en presencia de un patrón auto destructivo.

Para esto, será importante que dispongamos de algún tiempo en soledad para pensar. Pensemos en qué tan vertiginosa es nuestra vida y propongámonos conscientemente desacelerar nuestras ideas, proyectos

y sueños. En este punto, no estoy diciendo que no los tengamos; sino que los *pensemos*, que los dejemos madurar para que lleguen a su tiempo. Como diría Milan Kundera, debemos rendir culto a la lentitud. La velocidad tiene sus riesgos.

Aquí no importa la velocidad del cambio, sino su sentido. ¿Vamos en la dirección correcta? Es importante formularse esta pregunta; ya que, si estuviéramos avanzando en sentido inverso, a mayor velocidad más estaríamos alejándonos de nuestro centro. Ahora bien, la dirección que seguimos, ¿está en línea con nuestros valores? ¿Con nuestros rasgos aprendidos, o provienen de rasgos que tendremos que abandonar? ¿Seguir ese curso es lo que verdaderamente queremos?

Esta es otra instancia para la limpieza; en este caso, para limpiar los obstáculos que nublan la mirada de nuestro observador interno: no es lo mismo mirar la vida a través de los cristales de la tristeza o el miedo que sin ellos. Enfrentar las emociones o los estados de ánimo que generan estos obstáculos será la clave para lograr este paso. Asumirlos, pero teniéndolos en cuenta para el diseño de nuestras metas: identificándolos como las barreras que debemos sortear, los juicios de imposibilidad que debemos erradicar de nuestra conciencia.

En esta ocasión, al hablar de obstáculos no estoy refiriéndome a los genéricos; sino a aquellos puntuales que nos impiden emprender alguna acción determinada diseñada para alcanzar un futuro mejor. Es decir: no estoy hablando de que cambiemos toda nuestra personalidad; más bien, de que observemos nuestros proyectos y pensemos en cómo sería su ejecución de no sentir, por ejemplo, miedo, tristeza o desvalorización. Si estos obstáculos nos molestan y ya estamos cansados de soportarlos, lo mejor será agradecer por lo que aprendimos de ellos, soltarlos y liberarlos. Nuestra identidad se transformará sólo si logramos dejarlos atrás, si estamos dispuestos a hacerlo, ya que ellos han compuesto parte de nuestra identidad hasta el momento. Muchos de nuestros obstáculos

provienen de nuestros bollos y para esto debemos cambiar nuestro campo energético.

En una oportunidad, un grupo de científicos realizó un experimento limando metal y tirándolo sobre una hoja de papel. Repitieron el procedimiento varias veces, comprobando en cada oportunidad cómo caían las partículas del metal y calculando sus proporciones. Luego, realizaron una variación: colocaron un imán debajo de la hoja. Cuando volvieron a tirar el metal, éste fue atraído por el imán y cayó de forma diferente a las anteriores. Este experimento demuestra que el campo magnético modifica la materia. Si tenemos esto en cuenta, podemos pensar que el reencuentro con nuestro observador consciente modificará el campo de observación y lo observado.

5. Aumentar la confianza, conciencia y compromiso

Nosotros sabemos lo que somos,
pero no sabemos lo que podemos ser.
William Shakespeare

Comprometámonos, tomemos el control; pero no entendiéndolo desde una concepción represiva, sino desde el asumir la responsabilidad de nuestro potencial de la vida. El aprendizaje permanente nos generará confianza y, desde esta confianza interna, seremos capaces de comprometernos con el diseño de nuestro futuro. La confianza en nosotros mismos no sólo está íntimamente relacionada con nuestro bienestar, sino que también es necesaria para que podamos alcanzar las metas que nos propongamos.

Las personas que confían en sí mismas logran con mayor facilidad habitar la abundancia: como son individuos que están dispuestos a asumir riesgos; consiguen desarrollar sus proyectos de vida, construir y tomar decisiones y, además, recuperarse rápida y efectivamente de la frustración y el fracaso –es decir; tienen entrenada la facultad de superar

las situaciones negativas que se les puedan presentar, aprender de ellas y seguir adelante–.

Para competir, las empresas renuevan constantemente las aptitudes tanto de los empleados como de la dirección. Para esto, es común el empleo de "Programas de capacitación". Sin embargo, lo cierto es que éstos no sólo no alcanzan; sino que en la nueva economía global de la información serán las capacidades intelectuales, emocionales y espirituales las claves para llevar a las empresas al poder financiero. En el sistema empresarial antiguo, la gente era considerada según su posición, títulos universitarios o relaciones familiares; el talento no importaba. Hoy, estos atributos han sido sustituidos por la destreza personal y capacidad de acción sin límite de los trabajadores. Por esto; si no existe un capital humano capaz de conectarse con su talento, las empresas estarán destinadas al fracaso. Lo mismo sucede a nivel individual: si no disponemos de la capacidad interna de conectarnos con nuestro talento, confiando en él, desarrollándolo, entrenándolo, escribiéndolo; si no mostramos el compromiso necesario con él y con sus valores, fracasaremos.

Para ilustrar esta idea, me interesaría recuperar un relato interesante:

> Tres hermanos muy pobres vivían de pedir limosna y buscar oro en los ríos. Un día, finalmente, encontraron el oro tan preciado.
>
> Uno de los hermanos, muy religioso, tomó el oro y lo dispuso en un altar adornado por flores y recuerdos. Comenzó a rezarle todos los días; pidiéndole al mineral brillante que vertiera su magia y su abundancia no sólo sobre él, sino también sobre todas las personas que las necesitaran.
>
> El segundo hermano comenzó a estudiar en profundidad las ventajas del oro y se formó para dar charlas sobre su poder. Al poco tiempo, se la pasaba hablando y enseñándoles a todos los que necesitaran de su conocimiento.
>
> El tercer hermano lo vendió. Con el dinero que ganó, se compró una chacra y comenzó a trabajar. Al principio, comía lo que producía. A medida que su producción aumentó, dispuso el resto de ella para la venta y

> obtuvo un excedente que reinvirtió en más campo. En poco tiempo, el tercer hermano se volvió rico.
>
> Algunos años después, los tres hermanos se reencontraron. Mientras los dos primeros seguían pobres, el tercero era rico y poderoso: éste se había convertido en la concreción de los deseos, ruegos y conceptos de los otros dos.

Todos tenemos ese tesoro, todos tenemos ese talento: sólo es cuestión de utilizarlo provechosa e inteligentemente. No quiero decir con esto que me oponga a la adoración mágica o al conocimiento sin acción: creo que estas instancias son necesarias, pero siempre y cuando las insertemos en un plan de trabajo que las haga producir –es decir; no está mal respetar el dinero y conocer todo lo posible del negocio, pero es necesario volcar este respeto y conocimiento a la práctica–.

Para conectarse con este interior lleno de talento, debemos abordarlo como es: sin demasiadas complicaciones o argumentaciones teóricas, entendiéndolo como una imagen de sentido. El empleo de nuestro talento debería asemejarse a nuestra reacción de tomar agua cuando tenemos sed: tomamos el agua no porque tengamos que creer en ella o porque necesitemos estar convencidos de su utilidad; sino, simplemente, porque nuestro cuerpo la pide. Con esto quiero decir que no es necesario teorizar, creer o argumentar un talento: cuando lo necesitemos, el talento estará ahí. Sólo debemos confiar en él.

La conciencia de lo que estamos encarando nos dará esa confianza; por eso los tres términos –conciencia, confianza y compromiso– se presentan tan estrechamente relacionados. Nuestra conciencia nos indicará el rumbo y los desafíos, liberará todo nuestro potencial y nos abastecerá de la energía vital que necesitemos para alimentar cada una de nuestras inteligencias y cada acción que emprendamos. A su vez, el compromiso con nuestros valores demarcará nuestros límites: los límites para que nuestro plan de acción tenga forma y coherencia interna, distinguiéndonos y diferenciándonos del resto.

Por esto, resulta fundamental aumentar, desarrollar y expandir los dones internos de nuestra confianza, conciencia y compromiso en función de nuestro plan de crecimiento. Construyamos un futuro con hábitos saludables, que sean lo suficientemente flexibles para que podamos cambiarlos las veces que lo necesitemos y/o deseemos.

6. Aceptar el miedo bueno

La gran diferencia entre la persona exitosa
y el resto de la gente no es la falta de conocimientos
ni la falta de experiencia, sino la falta de voluntad.
R. Wilde

El miedo es un tema difícil de abordar ya que solo existe en nuestra imaginación. Convive con nosotros desde nuestro nacimiento, desde nuestras cargas genéticas y desde la experiencia. Si bien en muchos casos el miedo fue útil y necesario para evitar tomar malas decisiones, creo que en el miedo al cambio se nos presenta una contradicción. En esta guía, entendemos al cambio como algo que experimentamos a diario, casi sin ser conscientes de ello; en nuestro cuerpo, entorno, experiencias, personas que conocemos, etcétera. En definitiva, todo el tiempo estamos cambiando. Por lo tanto; esta concepción del cambio nos permite sostener que tenerle miedo equivaldría, en última instancia, a tenerle miedo a la vida, ya que el cambio es una parte inherente de ella. Cuando nuestro observador comienza a asociar el cambio a las adversidades, tragedias y problemas, estamos ante un obstáculo de la visión que habilita a la incertidumbre para tomar nuestro control.

Nuestra voluntad y, en ocasiones, nuestra inteligencia mental nos dice que a veces es mejor permanecer en nuestra zona conocida, aquella en la que no hay cambios que nos provoquen incertidumbre. Pero, si siempre intentamos vivir en nuestra zona de certezas, nos alejaremos del crecimiento; ya que es justamente en ese riesgo –e, incluso, en el fracaso– donde se encuentra el aprendizaje que nos ayudará a crecer

y a perder el miedo. Afrontar el cambio nos llevará a desafiarnos, a superar nuestros temores y a aumentar nuestra conciencia, confianza y compromiso.

En el futuro, tanto las organizaciones públicas como las privadas deberán comenzar a regirse menos por decisiones autocráticas y funcionar más como comunidades en las que lo importante sea la creación y utilización de nuevos conocimientos para satisfacer mejor las necesidades colectivas. Con control, disciplina y un método para aumentar la responsabilidad; los líderes del futuro deberán facilitar este despertar, conectando a las personas con su pasión y su voluntad de expandirse, incitándolas a superar sus miedos. Saber, ser y poder hacer será el silogismo que sirva como modelo de conducción general durante los próximos años. Será tarea de los gerentes entrenarse para lograr la conducción de este modelo.

7. Diseñar un futuro motivador

Un problema sin solución
es un problema mal planteado.
Albert Einstein

La mayor parte de los estudios sobre organizaciones deja muy en claro que las personas quieren ser dirigidas a través de principios. Es decir: quieren que sus vidas tengan un significado y una finalidad, y que sus jefes las traten como personas sin limitaciones; pero, a la vez, quieren que sus subordinados –si los tienen– respondan al paradigma de las relaciones humanas. Dicho de otra manera: "Quiero que usted (jefe, allá arriba) me pregunte qué opino, pero también quiero que usted (subordinado, allá abajo) se amolde al ritmo de mis opiniones como un buen soldado: así que coopere, colabore y siga mi ritmo".

En la historia, es posible observar cómo se producen algunos cambios de paradigmas –modelos de conducción que marcan una época,

un estilo de liderazgo, modos de trabajo en equipo, una estructura de comunicación y poder–. Los paradigmas se manifiestan en cada cosa que hacemos: son las estructuras que conforman nuestra cultura en la empresa, la familia, la vida social e, incluso, en los artículos que compramos y usamos en nuestra vida en general.

El paradigma de la administración científica –un paradigma que, podríamos decir, "piensa con el estómago"– es aquel que pondera el siguiente pedido: "Págueme bien". Fundamentalmente, desde 1900 hasta 1950, todo en esta época tenía el mismo sentido. Como las bicicletas que contaban de una rueda grande adelante y una chica por detrás –en las que el ciclista ejercía su fuerza sobre los pedales de la rueda delantera–, en aquellos tiempos la rueda de tracción y la de dirección eran la misma. Esto ocurría tanto en el uso de las bicicletas como en la disposición espacial de la mesa familiar: con el patriarca sentado en la cabecera, nadie podía hablar sin su autorización. En las empresas, la estructura era idéntica: el dueño o el directorio se colocaban en la cima y, desde allí, comunicaban y mandaban al resto de los miembros de la organización. Es por esto que decimos que, en ese entonces, el poder era hegemónico y la comunicación unidireccional. En esta ecuación laboral, a las personas no les importaba el diseño de un futuro; sino la obtención de un salario: si queríamos un trabajador motivado, solo había que liderarlo con fuerza y dinero.

Luego de este paradigma, asistimos al de recursos humanos –uno que "piensa con el corazón"–. Mientras el anterior reclamaba un buen salario, la petición de éste es: "Tráteme bien". Desde 1950 hasta el año 2000, asistimos a una transformación en la mesa familiar: el padre, que antes se sentaba en la cabecera de la mesa rectangular, ahora es un miembro más en la familia, equitativamente dispuesta en la mesa cuadrada. Es durante este paradigma que comienza a fomentarse el trabajo en equipo: las publicidades cambian, la guerra genera procesos de trabajo en grupo e inicia la era de la planificación. Las bicicletas ahora tienen

dos ruedas iguales y la fuerza se efectúa en la rueda trasera: comienzan los frenos, la sindicalización y la necesidad de respeto y motivación.

En el primer paradigma sabíamos que el empleado solo tenía un estomago para ser motivado y el jefe le tenía que pagar; ahora vemos que, además de tener un estómago, también tiene un corazón al que el jefe debe llegar, ya que un trabajador motivado produce más. Así, desde este punto de vista se despliegan la planificación estratégica, la inteligencia emocional y las áreas de recursos humanos; no sólo para que paguen el sueldo a los empleados y controlen su ausentismo, sino también para que se preocupen por el estado de esta motivación.

Luego, aparece el paradigma de relaciones –aquel que "piensa con la mente"–, que sugiere: "Haga un buen uso de mí". Este modelo abarca desde el 2000 hasta el presente. En esta época, nos encontramos transitando los conceptos de la inteligencia mental y conversacional. La mesa familiar es ahora redonda: no hay cabecera. Las bicicletas siguen teniendo una rueda de dirección y otra de tracción, pero ahora hay cambios. En las empresas, por su parte, el cambio constante hace que los trabajadores deban ganarse día a día su lugar. Así como la mesa familiar, la vida en general y las empresas se descentralizan y se tornan dinámicas.

Una generación distinta nació en cada una de estas etapas. En la actualidad, estas cuatro generaciones –y digo cuatro porque las tres anteriores conviven con la actual– coinciden en la misma época, en la misma empresa, en la misma sociedad. Las linealidades de las relaciones culturales se rompieron y nos vemos en la posición de liderar cuatro ópticas diferentes en un mismo equipo; ya sea familiar, social o laboral.

El paradigma de liderazgo espiritual que aquí proponemos, aquel centrado en el propósito de sentido –el que "piensa con la totalidad de la persona"–, dice: "Hablemos sobre la visión y la misión, sobre roles y metas. Quiero que mi colaboración sea significativa". Este modelo es el que está por venir.

Sugiero que cultivemos este paradigma del liderazgo espiritual centrado en propósitos; que no sólo abarca los principios de la justicia y la bondad y hace un mejor uso del talento de la gente por medio del aumento de su eficiencia, sino que también conduce a saltos cuantitativos en la eficacia personal y organizacional. Las maneras de abordar el clima laboral tienen que ver con el paradigma de fondo que tiene la cultura de la empresa; pero, con el tiempo, este paradigma tendrá que cambiar. Las empresas tendrán que comprender que si los participantes de la empresa –sean socios, accionistas, proveedores, clientes o empleados– no encuentran un sentido, no seguirán siendo parte de ella.

En nuestra construcción imaginaria de este futuro lleno de abstracciones, imágenes sociales y cambios permanentes; proponemos volver al espíritu, ya que sostenemos que el ser humano –así como tiene un estómago, un corazón y una mente– tiene un espíritu, una inteligencia puesta al servicio de encontrar su sentido.

8. Declarar nuestro compromiso

El mundo entero se aparte cuando ve pasar
a un hombre que sabe bien a dónde va.
Antoine De Saint-Exupéry

Las declaraciones son actos muy poderosos a los que los seres humanos recurrimos muchas veces sin tener conciencia del impacto que tienen en nuestras vidas. En ocasiones, las declaraciones que realizamos tienen el poder de cambiar nuestra realidad: el mundo ya no es el mismo a partir de ellas, sino que lo abrimos a nuevas posibilidades. Cada vez que declaramos algo, estamos asumiendo el compromiso de lo que declaramos. Cuando nuestra conciencia interna nos dicta el rumbo, sólo resta que demos el paso hacia la abundancia del futuro mediante una declaración: así, seremos capaces de pronunciar qué queremos ser y, en

función de esta imagen, dar un salto en el observador del mundo que somos.

Puede que este sea un salto doloroso e incomprensible para los que nos conocen hace mucho tiempo, pero está en nosotros tomar la decisión de seguir viviendo en las expectativas de los otros o de buscar nuestro propio camino. A continuación, indagaremos en algunas actividades para declarar el cambio que deseamos.

✍ Ejercicio de declaración de cambio.

Primera etapa: actividad en soledad.

Para realizar este ejercicio, será necesario disponer de cuatro horas para estar en soledad y sin hablar. No es común que podamos mantenernos en silencio –y menos en actitud introspectiva– por un lapso de cuatro horas; por lo que es recomendable que estemos un rato con nosotros mismos, a solas, en algún bar tranquilo o en conexión con la naturaleza.

La mayoría de las personas evita esta introspección, o cae fácilmente en distracciones que no le permiten reflexionar en profundidad sobre sus intereses, avances o retrocesos. Es habitual ir dormido por la vida, sin poder tomar las riendas de nuestro propio destino. Para trabajar de forma responsable, será necesario permanecer en silencio y pensar en los planes, objetivos y logros que deseamos conseguir en nuestras vidas. Pensemos en quién queremos ser y cómo lo logramos. Este será un día para empoderarnos.

A continuación, plantearé algunas preguntas que pueden servirnos de guía en nuestro trabajo personal. A medida que pensemos en cada una de ellas, podemos escribir los pensamientos e ideas que nos surjan, para no perderlas y luego poder compartirlas.

¿Qué cosas son importantes para mí?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué sueños o proyectos aún no realicé?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué conversaciones tengo pendientes o aún no realizadas?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué afectos no expresé?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué perdones aún no pedí?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué o a quién no perdoné?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué resentimientos guardo?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué aspectos me falta sanar?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué podría hacer de diferente?

……..
……..
……..
……..
……..

¿En qué aspectos de mi vida no estoy siendo impecable y "equivocadamente" siento que tengo todo el tiempo?

……..
……..
……..
……..
……..

¿Con que obstáculos aún convivo?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Hay alguna otra pregunta pertinente que me venga a la mente en este momento?

……..
……..
……..
……..
……..

Segunda etapa: compartir lo explorado.

Luego de haber permanecido en silencio, deberemos compartir con alguna persona importante para nosotros las sensaciones, emociones y reflexiones que a estas alturas del proceso se despliegan ante nuestra conciencia. Al hacerlo, tener en cuenta la respuesta a las siguientes preguntas: ¿para qué nos sirvió este proceso?, ¿qué aprendimos?, ¿qué nos llevamos?, ¿cómo impactamos con nuestros actos a los demás?, ¿qué tenemos que cambiar para lograr que este impacto sea permanente en el tiempo?, ¿cómo nos sentimos al servir?, ¿cómo nos sentimos siendo el compromiso con el cambio?, ¿cómo están nuestra conciencia y confianza? Mirando hacia atrás, ¿consideramos que fuimos responsables durante el proceso, o que pudimos haber dado más? ¿Cómo seremos en el futuro? ¿Qué nos emociona?

9. Ser dueños de nuestro avance

La vida es demasiado corta
para tener miedo y no correr riesgos.
Prefiero ser la persona que dice "me equivoqué"
a la que dice "desearía haber hecho eso".
Justin Skye

En esta parte, hablaremos del amor propio que se necesita para adueñarnos de nuestro avance. Para la mayoría de las personas, el problema del amor consiste fundamentalmente en ser amado y no en amar o amarse. Sin embargo, desde esta guía entendemos que el trabajo que realizamos para mejorar no debe perseguir el fin de hacernos "más queridos", "más populares" o "más aceptados" por los demás; sino de aumentar el amor y la aceptación que sentimos por nosotros mismos. Entrar en contacto con nuestra inteligencia espiritual implica aprender a amarnos, a amigarnos con nuestro imaginario interno, nuestros objetivos, nuestra manera de ser; en síntesis, con nuestra esencia y propósito. Así que amiguémonos con nosotros mismos, adueñémonos de nuestros

logros y aprendizajes y preocupémonos por aceptarnos antes de buscar la aceptación del resto.

Para lograr esto, tendremos que ejercitar el perdonarnos y perdonar. Perdonar no es una cuestión sencilla: es un proceso que requiere valor, una autoestima alta y, sobre todo, un alto grado de amor y entendimiento. Cuando alguien perdona a quien le ha hecho daño se libera de la opresión del rencor. Recién entonces, la persona será capaz de soltar lo que sucedió. De lo contrario; quien no pueda perdonar quedará apresado, capturado por el hecho doloroso y por quien lo dañó. Es sabido que quien más sufre las consecuencias de no perdonar es la persona que ha recibido la afrenta, ya que vive con una enorme carga emocional que continúa arrastrando.

Si bien a veces no tenemos dificultades a la hora de otorgarles el perdón a las personas que nos dañaron o lastimaron, no siempre consideramos que nosotros también debemos perdonarnos cuando actuamos de forma inapropiada. En ese sentido, no es extraño que lleguemos a ser mucho más duros o incapaces de perdonarnos a nosotros mismos que a los demás. Para iniciar el proceso del amor propio, el primer paso requiere que nos sinceremos con nosotros mismos, preguntándonos si realmente estamos dispuestos a seguir adelante con nuestras vidas y a dejar el juicio de los otros atrás. En ocasiones, ni siquiera es necesario decirle a la otra persona que la hemos perdonado: el perdón resulta más útil para nosotros que para los demás, ya que lo que nos permite es estar en paz.

El amor propio es un acto totalmente consciente y profundo, es darnos el poder de avanzar en nuestro camino. Sólo mediante él seremos capaces de adueñarnos de nuestro plan y ponerlo en acción: cuando hacemos las cosas por amor propio, cuando decidimos darnos una nueva oportunidad sin los juicios limitantes de los otros; nuestras posibilidades vitales se abren, nuestra conexión con la misión personal que nos trazamos se profundiza y la conciencia de nuestro crecimiento aumenta.

10. Dar y recibir

Dar un vaso de agua a cambio
de un vaso de agua no es nada:
la verdadera grandeza consiste
en devolver el bien por el mal.

Mahatma Gandhi

El universo y los seres vivos funcionan con un equilibrio dinámico, donde hay un constante flujo e intercambio de energías y materia. Para sobrevivir, el ser humano necesita del bombeo de la sangre por parte del corazón: en cada latido, éste se contrae con fuerza; eyectando la sangre por las arterias para que llegue exitosamente a cada uno de nuestros órganos. De esta forma, el tejido celular consigue el aporte de oxígeno necesario para funcionar. Luego, la sangre es devuelta a las venas para que ésta continúe circulando. La circulación de la sangre nos mantiene vivos: si este intercambio se interrumpiera, nuestro cuerpo dejaría de funcionar.

En nuestras vidas, acontece exactamente el mismo flujo de intercambios: si queremos recibir; primero debemos dar, ser generosos y, para poder dar, primero debemos haber recibido: así funciona el ciclo del cuerpo y de la abundancia. Es provechoso proponernos dar lo que deseamos recibir: si damos una sonrisa, muy probablemente recibamos una sonrisa; si damos dinero, recibiremos dinero; si insultamos a alguien, tal vez también recibamos un insulto a cambio. En este sentido, si lo que deseamos es recibir lo bueno; debemos proponernos dar lo bueno.

Si, al llegar a nuestro trabajo por la mañana, sonreímos y ofrecemos a nuestros compañeros un buen saludo, estamos haciendo circular alegría y energía positiva. Dar es el mejor regalo que tenemos: al hacerlo, no sólo brindamos cosas materiales; sino que habilitamos una expresión de amor hacia los demás. Dar es también agradecer, saber darles las gracias a quienes nos entregan pequeñas y grandes cosas para que podamos vivir y, también, darle las gracias a la vida misma, que nos permite estar aquí para crecer y desarrollarnos. No estamos acostumbrados a agradecer de forma consciente; en general, lo hacemos de forma automática, casi sin sentirlo.

El no saber dar lleva a un estado de infelicidad independientemente de todos los bienes materiales que podamos acumular (recomiendo la lectura de los artículos del Dr. Deepak Chopra sobre esta particular forma de dar para tener éxito). Cuando damos, estamos diciendo "tengo suficiente": no es lo mismo dar que "sacrificar"; mientras que al sacrificar algo estamos perdiendo –la noción de sacrificio implica un sentimiento de escasez–, al dar estamos eligiendo compartir nuestro excedente (sea material o no) –como vemos, la noción de dar implica un sentimiento de abundancia–.

Es común que algunas personas consideren que nuestra abundancia y prosperidad tenga que ver más con "tomar" que con dar. Sin embargo, ser "dador" supone una actitud radicalmente distinta hacia la vida: comprender que no todo es adquirir y tomar. Cuando, por ejemplo, hacemos bien nuestro trabajo sin pensar en lo que vamos a recibir a cambio, con servicio, optimismo y consideración; estamos ejercitando nuestra actitud de dar. Y, naturalmente, este dar nos traerá el recibir.

El pesimista vive en un mundo negativo y deprimente, mientras que el optimista ha elegido vivir en un mundo positivo y lleno de oportunidades. Lo más interesante es que se trata del mismo mundo, solo que son dos miradas distintas. Quienes elijan seguir avanzando por este proceso, adoptarán la actitud del dar y recibir como una lógica que alimenta a nuestros ciclos vitales. Este sistema de dar y recibir nos llevará a la abundancia de lo que queramos alcanzar.

Al ingresar en esta lógica, nos sentiremos voluntarios de la vida: no haremos las cosas por lo que nos den a cambio, sino por nuestra propia voluntad. Por su parte, el contacto con ella nos llenará de sentido y, habitando esta abundancia de sentido, seremos capaces de configurarnos como líderes inspiradores, dueños de sus compromisos, libres de elegir sus acciones y capaces de desenvolverse teniendo confianza en sus actos.

15
CONVERSACIÓN CON EL MONITOR

Para finalizar la sección práctica de esta guía, este último capítulo plantea una serie de ejercicios que buscan emular la conversación que los monitoreados sostienen con sus monitores durante el proceso de transformación de sus observadores internos. Al ingresar al perfil de owner_ship en Instagram, los lectores serán capaces de acceder a una sesión de monitoreo on-line, en donde podrán entrevistarse con un monitor calificado para compartirle sus experiencias y realizarle las preguntas que deseen.

La función de este capítulo, además de ofrecer una última serie de ejercicios para poner en práctica nuestra *imaginacción*, es la de contribuir a la formación de futuros monitores. Para esto, se describirán algunos aspectos claves de la práctica de monitoreo.

¿Por qué es necesario conversar sobre el observador que somos?

El diálogo entre un monitoreado y su monitor es la base del crecimiento en su trabajo y vida diaria. Cada monitor tiene necesariamente que conversar con sus monitoreados. El contenido de estas conversaciones queda reducido a temas actuales y hasta –podríamos arriesgar– coyunturales: versará sobre la expansión del trabajo del monitoreado hasta el momento y la proyección del mismo a su vida. Podríamos decir que, en estos intercambios, lo que se tratará son aspectos estructurales y profundos sobre el desenvolvimiento de su visión en el mundo y en los negocios o de las metas que se propuso para su propia área de actividad.

El intercambio de opiniones sobre estos temas entre el monitoreado y el monitor no debe dejarse al azar. Es necesario que el monitoreado auxilie a su monitor y se prepare a sí mismo para abordar estas conversaciones. Por ello, y por la repercusión que este tipo de diálogos tiene para cada individuo, es que debe realizarse un intercambio que sea sistemático y periódico.

¿Qué objetivos se persiguen en las reuniones con el monitor?

La conversación que el monitoreado sostenga sobre su visión deberá ser una oportunidad para brindarle motivación y estímulo para plantear los objetivos en su ámbito de actividad. Esta conversación es también una oportunidad para que el monitor pueda conocer mejor sus opiniones, los problemas que se observan y llegue a conocer profundamente sus intereses.

Es importante que el monitoreado trate de conversar con su monitor en un clima de franqueza y absoluta confianza, sentando las bases de una cooperación fructífera y un entendimiento mutuo. Esta no será solo una conversación: es posible que entre las partes se entable una relación de seguimiento y control, así que establecer una relación duradera y segura es importante.

Esta conversación sobre el desempeño del monitoreado puede contribuir a que ambas partes:

- Discutan acerca de la visión y metas personales del monitoreado.
- Arriben a un punto de vista común sobre cómo lograr un aporte óptimo para alcanzar el éxito deseado.
- Se pongan de acuerdo sobre los criterios de la evaluación observables con respecto a los resultados obtenidos. Tal vez, luego de la reunión, el monitoreado logre saber con más precisión qué se espera de él y, en consecuencia, sea capaz de concentrarse en aspectos que estuvieron descuidados o no se habían priorizado correctamente hasta el momento.
- Coincidan en la fijación de un ámbito de responsabilidad, que le permitirá al monitoreado volcar su energía de manera más específica para alcanzar mejores resultados.
- Deliberen sobre la posibilidad y el modo de hacer más eficaz la cooperación en el trabajo del monitoreado.
- Manifiesten recíprocamente aquello que les agradaría que el otro mejore, aún en aspectos estrictamente personales.
- Conversen sobre otros aspectos que naturalmente puedan surgir de la charla entre ambos y tengan como efecto un mejor resultado del trabajo conjunto.

El programa considera que la realización de estas conversaciones facilitará el liderazgo, la conducción y la cooperación en el quehacer cotidiano del monitoreado, brindando una mayor eficacia en sus resultados.

¿Cómo deben desarrollarse las conversaciones con el monitor?

La conversación entre el monitoreado y su monitor deberá desarrollarse con total naturalidad. El objetivo de este intercambio horizontal

es evaluar la conducción y colaboración del monitoreado, para así poder sacar conclusiones prácticas acerca de cómo poner en marcha su visión. Estas conclusiones apuntarán a mejorar el desempeño profesional del monitoreado.

En este intercambio, la condición que podríamos catalogar como fundamental es la franqueza. El monitor debe exponer claramente sus opiniones y argumentos, y debe brindarle al monitoreado la oportunidad de hacer lo mismo. Ambos deben hacer el gran esfuerzo de comprender al otro, aceptando sugerencias. Para lograr esto, una buena técnica es buscar las coincidencias entre ambos en primer lugar y, a partir de allí, abordar los temas más conflictivos o que merezcan una atención especial. Como decíamos previamente, la conversación deberá ser abierta, dándole a la charla un desenlace natural según las personalidades de los protagonistas. Es muy importante que el monitoreado se sienta bienvenido y contenido, y que tenga la certeza de que todo lo conversado será estrictamente confidencial.

Juntos, el monitoreado y su monitor arribarán a conclusiones sobre las imágenes internas del primero. Cabe destacar que estas conversaciones no persiguen el fin de desarrollar un análisis psicológico del monitoreado, sino una reflexión sobre el género y la calidad de sus imágenes internas. A través de este intercambio recíproco, se apuntará a que el monitoreado logre construir imágenes, metáforas y visualizaciones que lo ayuden a modificar su posición como observador del mundo. Mediante el registro regular de estas conversaciones; será posible crear cooperativamente un cuadro completo del desarrollo funcional de la visión del monitoreado, ideando estrategias que puedan plasmar lo conversado en resultados concretos.

Es importante que el monitor nunca olvide que el monitoreado es una persona que, como todos, luego de esta instancia regresará a su vida cotidiana; con circunstancias que difieren a las de la burbuja que se ha creado en la sesión. Este “retorno a la realidad” debe ser planificado al

término de la sesión, para que sea posible para el monitoreado compatibilizar la imagen producida con la imagen que encontrará en su realidad.

Finalmente, tomar notas sobre las reflexiones a las que se ha arribado en la reunión servirá también para dar un carácter comprometido al contenido y, además, para dejar constancia de que las conversaciones se han llevado a cabo. En este sentido, podríamos decir que estas notas equivalen a la redacción de una historia clínica para registrar el avance.

Por último, es necesario recordar que las preguntas que el monitor le efectúa al monitoreado provienen de la inteligencia espiritual –y no desde la mental–. Debido a esto, el monitoreado deberá atender a qué preguntas encienden su emoción y/o desafían su propósito de sentido. El monitor está al servicio del monitoreado; aunque no lo "ayuda", crea junto a él la dinámica del cambio que desea. Cuando decimos que la pregunta del monitor proviene de la inteligencia espiritual, nos referimos justamente a que es él quien da al monitoreado el servicio que le permitirá vislumbrar su propósito, distinguir hacia dónde va y definir que obtendrá de su plan de acción.

A continuación, alistaré algunas preguntas para reflexionar antes de abordar la conversación con el monitor:

- ¿Cómo valoramos el conjunto de los resultados obtenidos en nuestro trabajo con el proceso iniciado, que cambiaríamos?
- ¿Qué razones o excusas se han interpuesto entre nuestro compromiso a cambiar o mejorar con los resultados que obtenemos?
- ¿Se ha debido al planeamiento, a situaciones ajenas al trabajo, a nuestro entorno, a nuestro superior o a nosotros mismos?
- ¿A qué nos estamos aferrando para no cambiar? (Sea esto una idea racional o un supuesto).
- ¿Qué deberíamos perfeccionar para obtener mejores resultados?

A la hora de realizar comentarios sobre los resultados obtenidos, el monitor deberá apoyarse en datos concretos y hechos de interpretación inequívoca. De esta manera, será posible reflejar de manera objetiva en qué medida fueron cumplidos, mejorados o no alcanzados los requerimientos expresados por el monitoreado. Para esto, se deberá tener en cuenta:

- El observador del mundo que es el monitoreado.
- La observación de su visión.
- El conjunto de valores establecidos.
- Los intereses en juego, sus pretensiones y objetivos.
- Las presiones y cómo responde a ellas.
- Sus barreras o enemigos de la visión y cómo los supera.
- Su entrenamiento adicional para lograr su visión de resultado.
- Cómo lleva esa visión al mundo, cuál es el manejo del poder y de su liderazgo.
- Cómo está la relación con su monitor.
- Cómo ha llegado a cumplir con el resultado esperado.

Para finalizar este apartado, antes de pasar a una última serie de ejercicios, procederé a esbozar algunas preguntas que el monitor podrá emplear en los encuentros para invitar al monitoreado a reflexionar sobre su futuro (seguramente habremos elaborado algunas respuestas en relación a esto al fijar nuestros objetivos. Para responderlas, recomendaría repasar previamente esa parte en la guía antes de la conversación con el monitor):

- ¿Qué tareas, objetivos y/o proyectos futuros creemos que deben realizarse?
- ¿Qué objetivo a largo plazo perseguimos con la concreción de ellos?

- ¿Cómo se fijarán las prioridades en el nuevo imaginario que queremos construir?
- ¿Se han planteado estas prioridades con claridad por escrito?
- ¿Se ha llegado a un consenso sobre estos criterios?
- ¿Se ha estipulado hasta dónde llega nuestra responsabilidad y cómo podríamos aumentarla?
- Si existen dificultades específicas, ¿qué estamos dispuestos a hacer para superarlas?
- ¿Deberíamos compartir la responsabilidad con otros? ¿Quiénes? ¿Cómo?
- ¿Convendría modificar algo en la estructura de nuestro plan?
- ¿Qué está faltando en nuestra confianza, conciencia y compromiso para encarar la acción?
- ¿Qué podemos hacer para aumentar nuestros conocimientos?
- ¿Con qué esperamos que nuestro monitor contribuya concretamente para aumentar nuestra efectividad?
- ¿Qué actividades hemos emprendido por nuestra cuenta para nuestro perfeccionamiento en aquello que deseamos alcanzar?
- ¿Cómo nos fue con ellas?

Por último, para terminar este capítulo, dejaré algunos ejercicios para contestar luego de la conversación on-line con nuestro monitor. La intención aquí es recapitular las ideas principales que surgieron de esa instancia de diálogo e intercambio.

✍ ***Ejercicio para recapitular la conversación con el monitor.***

¿Cuáles fueron las principales metas descriptas por el monitor durante la conversación?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué aprendimos?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Hemos podido visualizar algún aspecto a desarrollar? Si es así, ¿cómo vamos a realizarlo?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué tipo de actividades pueden fortalecer aún más el desempeño de nuestra visión?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Cuáles son nuestras metas personales ahora?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

¿Qué planes de acción tenemos para concretar? ¿Cuándo?

……..
……..
……..
……..
……..
……..

Otros comentarios que consideremos oportuno mencionar:

……..
……..
……..
……..
……..
……..

EPÍLOGO

Como este libro es en parte circular, puede que algunos conceptos recién se hayan esclarecido del todo a medida que nos fuimos acercando al final. En este punto; sintetizaremos lo visto, en primer lugar, diciendo que no es exacto pensar que en los tiempos que corren "la mente está confundida" y que, por esto, "debemos escuchar al dictado del corazón".

No creo, particularmente, que allí estén las respuestas. Soy partidario de la metáfora que compara al corazón con un caballo brioso y a la mente con su jinete: si bien la emoción puede desbordarse debido al exceso de su fuerza; es tarea de nuestro cerebro intelectualizar esas emociones, para darles un orden y domesticarlas. Me interesa, también, hacer extensiva la metáfora del jinete y su caballo para pensar en el sentido que impulsa a ambos a emprender su camino. Como hemos visto, este liderazgo del sentido que determina nuestro rumbo se puede adquirir mediante el desarrollo de un tipo de inteligencia distinta a la mental (jinete) y la emocional (caballo).

Estoy hablando, por supuesto, de la inteligencia espiritual. La inteligencia que aúna a las dos anteriores y a la corporal, haciéndolas

cooperar para alcanzar el norte del propósito. Ser líderes de nuestra inteligencia espiritual nos permitirá disponer de puntos de vista diferentes sobre nuestra realidad.

Me gustaría recuperar a Hamlet, el entrañable príncipe de Dinamarca que Shakespeare nos presenta en su obra homónima, para pensar en cuáles son las posiciones interpretativas que pueden adoptar los sujetos frente a su realidad. Es bien sabido que la pregunta que Hamlet se repite a lo largo de la obra es "¿Ser o no ser?". Creo que, en este punto, el interrogante del príncipe tensiona dos modos de habitar e interpretar nuestra realidad: ¿es mejor vivir seguro y anestesiado, por inercia –no siendo, sólo "estando"–, o consciente de cada uno de nuestros actos y sus implicancias, dispuestos a asumir los riesgos que los distintos cursos de acción que diseñamos suponen –siendo aquello que queremos ser?

Creo que quienes eligen el camino fácil, la vida del no-ser, son grandes simuladores de sus vidas: pasan sus años aparentando ser algo que no son, temiendo desestabilizar el equilibrio impostado de su ambiente. Por el contrario; aquellos que están dispuestos a ser, a entrar en contacto con su inteligencia espiritual para descubrir qué propósito les dicta su conciencia, no son partidarios de esta simulación: son amantes de la libertad.

Éste libro intenta ser una guía para quienes elijan emprender el camino del ser, zambullirse en la fuente vital de la inteligencia espiritual y salir renovados de ese baño de abundancia. Este libro se dirige a aquellos que desean renacer como observadores del mundo distintos, llenándose de sentido y aumentando la conciencia de su grandeza.

En el viaje que emprendimos para transformar el observador del mundo que somos, desafiamos y superamos a aquellos obstáculos que nublaban nuestra visión. También, aprendimos a descentralizar nuestra percepción; saliéndonos de las limitaciones del ego, apostando por un modelo de liderazgo que supera a las jerarquizaciones y toma de decisio-

nes unilaterales del paradigma hegemónico para, en cambio, promover la emergencia de la pluralidad de ideas y puntos de vista. Pero, sobre todo, nuestro principal aprendizaje consistió en atender a nuestro sentido de propósito: aquel valor supremo, nuestro bien más deseable, la brújula que siempre nos guiará hacia la imagen de aquello que queremos ser pero no estamos siendo.

Mientras que quienes eligen no-ser viven confundidos, lastimados, enojados, enajenados y aburridos; aquellos que se adentren en la aventura apasionante de seguir su propósito proyectarán al mundo imágenes de abundancia, diseñarán planes de acción para actualizarlas en la realidad y vivirán en sintonía con su esencia, talentos e intenciones.

Así, poniendo en práctica su imaginacción, serán quienes logren transformar la realidad.

¿Qué se necesita para recorrer este camino? Confianza. Confianza en la experimentación corporal, mental y emocional. Confianza en nuestros talentos, en nuestra capacidad de reconocer los talentos de los otros y liderarlos. Confianza en los juicios de nuestra conciencia, en el sentido que ella nos dicte y el plan para alcanzarlo que decidamos diseñar.

En una de sus *Odas*, el poeta latino Horacio acuñó por primera vez la expresión *carpe diem*. Con el tiempo, esta locución devendría un tópico recurrente de la literatura universal. Ahora bien, ¿qué significa *carpe diem*? En español, algunas traducciones posibles para esta expresión latina podrían ser: "vive el momento", "disfruta cada instante de la vida como si fuera el último" o "no dejes para mañana lo que puedes hacer hoy".

Creo que *carpe diem* es más que un tema de la literatura. Es un posicionamiento frente a la vida: una apuesta a la intensidad vital, a estar dispuesto a darlo y recibirlo todo en el presente, olvidándose de las cargas y temores del pasado y el futuro. *Carpe diem* es una invitación a transitar nuestra libertad con fuerzas y alegría, librándonos de los prejuicios que nos aprisionan y limitan. *Carpe diem* es la filosofía del

observador activo, aquel que encuentra en cada día la oportunidad de repensar y transformar su realidad para mejor, atendiendo a lo que siente y lo que le da felicidad.

La decisión de hacerlo es nuestra. La conciencia, confianza y compromiso, también. Los invito a que continuemos este camino emprendido, a desafiarnos, a profundizar en aquello que queremos devenir.

Los invito a imaginar y a accionar sobre el mundo para hacer realidad estas imágenes. ¿Qué estamos esperando? La abundancia nos aguarda.

¡MUCHAS GRACIAS!

ÍNDICE

Prólogo 9
Prefacio 11
Introducción 15
Imaginar 27
1. La inteligencia espiritual 29
2. El diseño de propósito 39
3. El liderazgo del futuro 57
4. El observador despierto 69
5. El saca-bollos espiritual 77
6. Prestar atención 95
7. Los pecados que nublan la imagen 105
8. Los recursos internos 117
Accionar 133
9. Hacia una transformación del observador interno 135
10. Preparándonos para el camino 145
11. Guía para el diseño de acción 149
12. Análisis de valores 167
13. Práctica general de monitoreo 173
14. Plan de Crecimiento de Vida 189
15. Conversación con el monitor 217
Epílogo 227

Se terminó de imprimir en Impresiones Dunken
Ayacucho 357 (C1025AAG) Buenos Aires
Telefax: 4954-7700 / 4954-7300
E-mail: info@dunken.com.ar
www.dunken.com.ar
Marzo de 2020